

Les opinions exprimées dans ce rapport ne sont pas nécessairement celles du ministère du Solliciteur général du Canada.

**Pour un résultat positif**  
**: Planification et évaluation**  
**des projets de mise sur pied de**  
**services correctionnels**  
**communautaires et de**

réconciliation dans les  
collectivités autochtones

CA 3 APC-TS (1998)

## Collection sur les Autochtones

Pour obtenir un exemplaire de ce document, s'adresser  
à :

Groupe de la politique correctionnelle autochtone  
Solliciteur général Canada  
340, av. Laurier ouest  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0P8

Photocopie autorisée. Ce document se trouve également  
au site Internet suivant : [www.sgc.gc.ca](http://www.sgc.gc.ca)

N° de cat. : JS5-2/3-1998F  
ISBN : 0-662-82743-0

**POUR UN RÉSULTAT POSITIF :**  
**PLANIFICATION ET ÉVALUATION DES PROJETS DE MISE**  
**SUR PIED DE SERVICES CORRECTIONNELS**  
**COMMUNAUTAIRES ET DE RÉCONCILIATION DANS LES**  
**COLLECTIVITÉS AUTOCHTONES**



Rick Linden  
University of Manitoba

et

Don Clairmont  
Dalhousie University

1998

*À l'origine, on avait prévu que le document intitulé Pour un résultat positif : planification et évaluation des projets de mise sur pied de services correctionnels communautaires et de réconciliation dans les collectivités autochtones et le Guide d'élaboration et d'évaluation de projets : initiatives en matière de justice dans les collectivités autochtones - Analyse documentaire constitueraient un seul ouvrage. Mais après consultation du travail de chacun des auteurs, le Groupe de la politique correctionnelle autochtone a jugé bon d'en faire deux publications distinctes, étant donné que les deux documents étaient passablement différents. Le premier ouvrage fera partie de la série technique de la collection sur les Autochtones, série d'ouvrages qui contiennent des conseils d'ordre pratique et utile à l'intention des collectivités des Premières nations, qu'elles se trouvent dans les réserves ou dans les agglomérations urbaines. La deuxième publication fera partie de la collection sur les Autochtones, qui vise à offrir de l'information générale sur les services correctionnels offerts aux Autochtones à tous ceux et celles que la question est susceptible d'intéresser. Le Groupe de la politique correctionnelle autochtone formule le souhait que les deux ouvrages sauront être utiles non seulement à l'auditoire auquel ils sont destinés, mais également à toutes les personnes qui s'intéressent à la question des peuples autochtones en Amérique du Nord.*

*Groupe de la politique correctionnelle autochtone  
Solliciteur général du Canada  
Mars 1998*



## SOMMAIRE

### La notion de justice réparatrice

Pendant de nombreuses années, nous avons compté sur le système de justice officiel pour régler le problème de la criminalité. Les membres des collectivités ont été dissuadés d'assurer leur propre protection et ils n'avaient guère leur mot à dire sur les services reçus. Ainsi, lorsqu'une victime appelait la police, un agent se présentait rapidement pour régler le problème à sa façon. S'il procédait à une arrestation, le système de justice prenait le délinquant en charge. De nombreux délinquants reconnus coupables par un tribunal étaient donc mis à l'écart de la collectivité et incarcérés. Les professionnels avaient la haute main à chaque étape du processus, mais les victimes et les autres membres de la collectivité jouaient un rôle limité.

La plupart des gens en sont venus à considérer qu'il s'agissait de la façon appropriée de s'attaquer au problème de la criminalité, mais bon nombre de ceux qui connaissent bien le système s'estiment laissés pour compte. Les victimes se sentent exclues, car leur rôle à titre de parties lésées se résume à celui de témoins. Elles n'ont aucun droit de regard sur le processus; souvent, elles ne sont même pas informées de la décision rendue. Les délinquants sont aussi traités de façon impersonnelle. Les crimes qu'ils ont commis deviennent le centre d'intérêt et on ne tient compte ni des circonstances dans lesquelles ils les ont perpétrés ni de leurs besoins. Ainsi, on rappelle rarement aux délinquants le tort qu'ils ont fait à leurs victimes. Nombre d'entre eux sont incarcérés à grands frais dans des établissements, ce qui a pour effet d'amplifier leur sentiment d'aliénation au lieu de favoriser leur réadaptation. Le public est souvent mécontent des résultats obtenus par le système de justice, car ce dernier ne répond pas à ses préoccupations. Les problèmes inhérents au système se sont avérés particulièrement graves dans les collectivités autochtones, souvent géographiquement et culturellement isolées des services de police, des tribunaux et des établissements correctionnels. Mentionnons également que les taux d'incarcération sont plus élevés chez les Autochtones que pour les autres Canadiens.

Bon nombre des détracteurs du système de justice actuel prônent le retour à une approche fondamentalement différente à l'égard de la justice pénale, à savoir un système qui vise à rétablir les relations sociales au lieu d'infliger simplement un châtement. Les adeptes de la **justice réparatrice** veulent que le système de justice soit de nouveau axé sur la réparation des torts causés à la victime et à la collectivité. La participation active de la victime et des autres membres de la collectivité au processus constitue l'un des éléments clés de la justice réparatrice dont l'objet est de réconcilier les délinquants et les victimes et d'aider les collectivités à assurer leur réinsertion. La source de la paix et de l'ordre réside dans des collectivités solides et actives ayant à cœur le bien-être de leurs membres. Or, les partisans de la justice réparatrice estiment qu'un système de justice plus humain et plus satisfaisant peut contribuer au rétablissement des collectivités peut-être affaiblies par la criminalité et d'autres maux de société.

L'un des principaux objectifs de la justice réparatrice est de réduire le nombre de détenus. Les programmes de déjudiciarisation, l'imposition de sanctions communautaires et les services correctionnels communautaires visent tous à réduire les taux d'incarcération et pourraient servir

de mesures de rechange plus efficaces. Les services correctionnels communautaires, qui constituent un élément important de la justice réparatrice, renvoient à la collectivité la responsabilité des services correctionnels et réduisent le temps pendant lequel le délinquant est à l'écart de la société aux différentes étapes du processus correctionnel.

La justice réparatrice devient très populaire en Amérique du Nord. Cette popularité s'explique notamment par l'escalade des coûts de l'incarcération, les conditions de vie dans les établissements, l'échec apparent des programmes de réadaptation offerts en établissement et l'insatisfaction face à un système de justice qui ne tient pas compte des besoins des victimes et de la collectivité. Cependant, malgré la demande évidente d'initiatives de justice réparatrice, de nombreux programmes n'ont pas atteint les objectifs visés.

### **La justice réparatrice dans les collectivités autochtones**

Les collectivités autochtones ont été à l'avant-garde de l'instauration d'un régime de justice réparatrice et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, le système de justice traditionnel a donné de piètres résultats dans ces collectivités. Ainsi, bien que les détenus autochtones soient surreprésentés dans le système, les Autochtones ne jouent qu'un rôle mineur dans son administration. De nombreux Autochtones estiment que le système a été imposé à leurs collectivités et qu'il ne reflète ni leurs besoins, ni leurs valeurs, ni leurs traditions. Deuxièmement, les pratiques autochtones traditionnelles à l'égard de l'administration de la justice se sont d'habitude inscrites dans une approche holistique axée sur la réconciliation et l'importance de la participation de la collectivité. Nombre des caractéristiques de la justice réparatrice sont profondément enracinées dans la culture autochtone. L'instauration de services correctionnels communautaires constitue un moyen de redonner à ces collectivités la responsabilité de la justice. Troisièmement, de nombreux dirigeants autochtones ont reconnu que les pratiques de justice réparatrice pourraient contribuer au rétablissement de leurs collectivités. Quatrièmement, en raison de leur petite taille, de nombreuses collectivités autochtones pourraient appliquer ces pratiques dans l'ensemble de la collectivité. Il est beaucoup plus facile d'adopter une approche holistique en matière de réconciliation dans une petite collectivité rurale où le comportement des délinquants peut être surveillé de près et où les différentes institutions qui influent sur la vie d'un individu peuvent travailler en étroite collaboration. En dernier lieu, les initiatives de justice réparatrice sont considérées comme une étape vers l'autonomie gouvernementale des peuples autochtones puisqu'il s'agit d'une façon de permettre aux collectivités de commencer à reprendre en main l'administration du système de justice.

### **Planification de programmes de justice réparatrice**

Vous constaterez à la lecture du présent guide que les programmes de justice réparatrice n'ont pas tous été efficaces. Dans la plupart des cas, l'échec était attribuable à une planification ou à une mise en œuvre inadéquates. En revanche, les programmes couronnés de succès avaient d'ordinaire fait l'objet d'une planification et d'une mise en œuvre méticuleuses. Dans le cas des programmes réussis, les organisateurs ont abordé de façon logique et systématique les problèmes de leur collectivité et élaboré des programmes permettant de répondre aux besoins

de cette dernière et adaptés à ses traditions et à ses ressources.

Dans le présent guide, vous apprendrez à planifier des programmes de manière à répondre aux besoins de votre collectivité en matière de justice. On y indique les étapes que vous devez suivre pour analyser les problèmes de votre collectivité ainsi que pour trouver des solutions et les mettre en œuvre. En suivant ces étapes, vous aurez de meilleures chances de réussir la mise en œuvre votre programme et de faire de votre collectivité un milieu de vie plus agréable et plus sûr. En outre, l'expérience acquise grâce à la planification et à la mise en œuvre de programmes de justice bien structurés et efficaces confèrera aux membres de votre collectivité un savoir-faire qu'ils pourront mettre à profit pour résoudre un large éventail de problèmes.

Pour orienter votre démarche, le guide présente un cadre de planification et d'évaluation qui vous sera utile au cours du processus de planification des programmes de justice réparatrice. Ce processus comprend quatre grandes étapes.

- Détermination et description des problèmes et des besoins en matière de justice : recueillir de l'information sur les problèmes et les besoins en matière de justice; recueillir de l'information sur la collectivité; dresser la liste des services offerts dans le domaine de la justice et des services connexes; évaluer les besoins de la collectivité.
- Élaboration d'un plan d'action : définir la collectivité; choisir les participants au programme; déterminer le genre de programme de justice réparatrice le plus approprié; définir les buts et les objectifs du programme; élaborer un plan de travail; élaborer une proposition de financement.
- Mise en œuvre du plan d'action : obtenir le soutien de la collectivité; former le personnel affecté au programme; établir des procédures de fonctionnement pour orienter la mise en œuvre du programme.
- Suivi et évaluation du programme : suivre de près la mise en œuvre du programme; évaluer l'incidence du programme; rédiger un rapport d'évaluation.

## **Conclusion**

Les programmes de justice réparatrice présentent de nombreuses possibilités, mais ils ne sont ni une solution miracle aux problèmes de criminalité d'une collectivité, ni un moyen facile de rétablir les institutions de la collectivité. M<sup>me</sup> LaPrairie a constaté que l'on « met énormément d'espoir dans la justice réparatrice et par ricochet dans la capacité et la volonté des collectivités à assumer des responsabilités dans le domaine de la justice et, ce faisant, à offrir un meilleur système de justice aux délinquants, aux victimes et à la collectivité en tant que telle. Mais l'espoir en soi ne permettra pas nécessairement d'atteindre ces objectifs » (1997a:15). Nous devons nous rappeler que le système pénitentiaire a été mis en place il y a moins de 200 ans dans l'espoir de créer une meilleure société de la même façon que les partisans de la justice

réparatrice d'aujourd'hui espèrent que celle-ci permettra le rétablissement des collectivités perturbées. Toutefois, rares sont ceux qui soutiendront de nos jours que le système pénitentiaire est un régime modèle. Malgré l'espoir des réformateurs, il a échoué sur tous les plans, sauf celui de la détention. Si nous voulons empêcher la justice réparatrice d'échouer aussi, il faut veiller à planifier et à mettre en œuvre les programmes avec soin et à évaluer attentivement les résultats. Le présent guide a été rédigé pour vous aider à planifier et à mettre en œuvre des programmes correctionnels communautaires efficaces qui vous permettront de commencer à atteindre une partie des résultats souhaités par les partisans de la justice réparatrice. En suivant les étapes qui y sont présentées, vous pourrez élaborer des programmes de justice réparatrice efficaces qui répondront aux besoins des victimes, des délinquants et des collectivités.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Sommaire</b> .....	<b>i</b>
<b>Chapitre Un - Qu'est-ce que la justice réparatrice?</b> .....	<b>7</b>
Politique Traditionnelle En Matière De Justice : Compter Sur Le Système Officiel.....	3
La justice réparatrice .....	4
<b>Chapitre Deux - Planification de programmes de justice réparatrice</b> .....	<b>15</b>
<b>Chapitre Trois - Détermination et description des problèmes et des besoins en matière de justice</b> .....	<b>23</b>
La nécessité de cibler les programmes en fonction des besoins de la collectivité.....	25
Méthodes de collecte d'information sur les projets dans le domaine de la justice.....	29
Analyse des caractéristiques de la collectivité.....	32
Répertoire des services offerts dans le domaine de la justice et des services connexes .....	33
évaluation des besoins de la collectivité.....	33
Établissement des priorités du programme .....	34
Sommaire.....	34
<b>Chapitre Quatre - Élaboration d'un plan d'action</b> .....	<b>37</b>
Définition des caractéristiques de la collectivité .....	39
Choix des participants.....	39
Choix d'une stratégie : types de programmes de justice réparatrice et de services correctionnels communautaires.....	44
Médiation dans le cas des infractions graves .....	52
Leçons tirées d'autres programmes de justice communautaire .....	55
Leçons dont il faut tenir compte pour les projets de justice réparatrice.....	57
Adaptation des programmes aux caractéristiques de la collectivité.....	61
Prendre une décision finale : examiner la faisabilité de votre programme.....	62
Fixer des buts et des objectifs .....	63
Élaborer un plan de travail.....	66
Élaborer une proposition de financement .....	66
Résumé .....	67
<b>Chapitre Cinq - L'exécution de votre plan d'action</b> .....	<b>70</b>
Former le personnel du programme .....	74
Devriez vous mettre votre programme en oeuvre par étapes?.....	75
Établir vos méthodes de fonctionnement .....	76
Élaborer une stratégie de communication dans le cadre de votre programme .....	77
Résumé .....	78
<b>Chapitre Six - La surveillance et l'évaluation de votre programme</b> .....	<b>80</b>
Surveiller la mise en oeuvre de votre programme .....	82
Évaluer les répercussions de votre programme.....	83
Qui devrait procéder à l'évaluation? .....	88
Faire face aux objections à l'évaluation.....	89
Faire rapport de votre évaluation.....	90
Résumé .....	90
<b>Chapitre Sept - Conclusion</b> .....	<b>92</b>
<b>Annexe A - Aide-Mémoire</b> .....	<b>96</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>100</b>



---

---

## CHAPITRE UN

### QU'EST-CE QUE LA JUSTICE RÉPARATRICE?





## **POLITIQUE TRADITIONNELLE EN MATIÈRE DE JUSTICE : COMPTER SUR LE SYSTÈME OFFICIEL**

Pendant de nombreuses années, nous avons compté sur le système de justice officiel pour régler le problème de la criminalité. Les membres des collectivités ont été dissuadés d'assurer leur propre protection et ils n'avaient guère leur mot à dire sur les services reçus. Ainsi, lorsqu'une victime appelait la police, un agent se présentait rapidement pour régler le problème à sa façon. S'il procédait à une arrestation, le système de justice officiel prenait le délinquant en charge. De nombreux délinquants reconnus coupables par un tribunal étaient donc mis à l'écart de la collectivité et incarcérés. Les professionnels avaient la haute main à chaque étape du processus, mais les victimes et les autres membres de la collectivité jouaient un rôle limité.

La plupart des gens en sont venus à considérer qu'il s'agissait de la façon appropriée de s'attaquer au problème de la criminalité, mais bon nombre de ceux qui connaissent bien le système s'estiment laissés pour compte. Les victimes se sentent exclues, car leur rôle à titre de parties lésées se résume à celui de témoins. Elles n'ont aucun droit de regard sur le processus. Souvent, elles ne sont même pas informées de la décision rendue. Les délinquants sont aussi traités de façon impersonnelle. Les crimes qu'ils ont commis deviennent le centre d'intérêt et on ne tient compte ni des circonstances dans lesquelles ils les ont perpétrés ni de leurs besoins. Ainsi, on rappelle rarement aux délinquants le tort qu'ils ont causé à leurs victimes. Nombre d'entre eux sont incarcérés à grands frais dans des établissements, ce qui a pour effet d'amplifier leur sentiment d'aliénation au lieu de favoriser leur réadaptation. Le public est souvent mécontent des résultats obtenus par le système de justice, car celui-ci ne répond pas à ses préoccupations. Les problèmes inhérents au système se sont avérés particulièrement graves dans les collectivités autochtones, souvent géographiquement et culturellement isolées des services de police, des tribunaux et des établissements correctionnels. Mentionnons également que les taux d'incarcération sont beaucoup plus élevés chez les Autochtones que pour les autres Canadiens.

### **L'évolution de notre système de justice**

Autrefois, les collectivités tant autochtones que et non autochtones réagissaient à la criminalité en réparant le tort causé aux victimes et en rétablissant l'harmonie au sein de la collectivité. Le crime était considéré comme étant une atteinte à la personne et aux relations. La justice était rendue lorsque la victime, le délinquant et la collectivité réparaient le tort qui avait été causé. Guillaume le Conquérant et ses successeurs en Grande-Bretagne ont transformé le système de justice en un système dans lequel l'État, incarné par le souverain, était considéré comme étant la principale victime. Le crime est devenu une atteinte à l'autorité du gouvernement plutôt qu'une atteinte à la victime et à la collectivité. La victime était complètement exclue du processus et la justice pénale était désormais axée sur le châtement et la dissuasion plutôt que sur la réparation

des torts et le rétablissement de l'harmonie sociale. En raison du pouvoir de l'État et des risques d'abus inhérents à ce pouvoir, on a conféré aux accusés une vaste gamme de droits en matière de procédure. La justice était définie en fonction du processus et non des résultats.

Ce processus présente de nombreux problèmes. La nature accusatoire du système de justice et le fait qu'il soit axé sur la reconnaissance de la culpabilité signifient que l'on accorde plus d'importance aux questions de preuve et de procédure qu'à l'infraction comme telle. L'importance accordée par le système au processus et aux droits du délinquant n'est pas d'un très grand réconfort pour les victimes qui sont laissées pour compte. La victime et les autres membres de la collectivité touchés par l'infraction ne sont que de simples spectateurs pendant que l'État prend en charge les poursuites et rend une décision. De plus, on incite les délinquants à plaider non coupables et à rejeter l'idée d'assumer la responsabilité de leurs actes.

Même lorsqu'il est reconnu coupable, le délinquant n'est pas tenu d'exprimer des remords ou de faire amende honorable auprès de la victime, bien que le repentir puisse avoir un certain poids quant à la détermination de la peine. En raison de l'arriéré accumulé par les tribunaux et des retards dans les procédures, il arrive souvent que des cas soient réglés des mois ou des années après que l'infraction ait été commise. Ce problème affaiblit l'incidence des décisions prises et suscite beaucoup de frustration chez les victimes dont le cas reste en suspens. Les condamnés sont mis à l'écart de la collectivité et pris en charge par un système correctionnel qui ne répond ni aux besoins des victimes, ni à ceux des délinquants et des collectivités. La satisfaction du public à l'égard du système de justice est faible, mais les réformes positives ont été très lentes.

## LA JUSTICE RÉPARATRICE

Bon nombre des détracteurs du système de justice actuel prônent le retour à une approche fondamentalement différente à l'égard de la justice pénale, à savoir un système qui vise à rétablir les relations sociales au lieu d'infliger simplement un châtement. Les adeptes de la **justice réparatrice** veulent que le système de justice soit de nouveau axé sur la réparation des torts causés à la victime et à la collectivité. La participation active de la victime et des autres membres de la collectivité au processus constitue l'un des éléments clés de la justice réparatrice.

Van Ness a résumé ainsi les fondements de la justice réparatrice :

- Le crime est avant tout un conflit entre des personnes qui cause un préjudice aux victimes, aux collectivités et aux délinquants eux-mêmes; ce n'est qu'en deuxième lieu qu'il constitue une infraction.
- Le but premier du processus de justice pénale devrait être de réconcilier les parties tout en réparant le préjudice causé par le crime.

- Le processus de justice pénale devrait faciliter la participation active des victimes, des délinquants et des collectivités. Il ne devrait pas être dominé exclusivement par le gouvernement (1996:23).

Selon ces principes, la justice réparatrice vise à prévenir la criminalité dans l'avenir en réparant les torts du passé et en rétablissant les relations sociales. Elle a pour objet de réconcilier les délinquants et les victimes et d'aider les collectivités à assurer leur **réinsertion** au lieu de favoriser le recours à l'incarcération ou à d'autres formes de châtement. La source de la paix et de l'ordre réside dans des collectivités solides et actives ayant à cœur le bien-être de leurs membres. Or, les partisans de la justice réparatrice estiment qu'un système de justice plus humain et plus satisfaisant peut contribuer au rétablissement des collectivités peut-être affaiblies par la criminalité et d'autres maux de société. Comme l'a observé le juge Barry Stuart de la cour territoriale du Yukon, le système de justice officiel essaie d'en faire trop, écarte inutilement du pouvoir les parties, les familles et les collectivités et empêche ces dernières de contribuer activement à résoudre les conflits de façon constructive (1996:193).

L'un des principaux objectifs de la justice réparatrice est de réduire le nombre de détenus. Les programmes de déjudiciarisation, l'imposition de sanctions communautaires et les services correctionnels communautaires visent tous à réduire les taux d'incarcération et à remplacer les peines actuellement imposées par des sanctions communautaires plus efficaces. Les services correctionnels communautaires, qui constituent un élément important de la justice réparatrice, renvoient à la collectivité la responsabilité des services correctionnels et réduisent le temps pendant lequel le délinquant est à l'écart de la société aux différentes étapes du processus correctionnel.

### **Problèmes inhérents à la justice réparatrice**

La justice réparatrice devient très populaire en Amérique du Nord. Cette popularité s'explique notamment par l'escalade des coûts de l'incarcération, les conditions de vie dans les établissements, l'échec apparent des programmes de réadaptation offerts en établissement et l'insatisfaction face à un système de justice qui ne tient pas compte des besoins des victimes et de la collectivité. Cependant, malgré la demande évidente d'initiatives de justice réparatrice, de nombreux programmes n'ont pas atteint les objectifs visés.

La justice réparatrice présente de nombreuses possibilités, mais un grand nombre de problèmes épineux doivent être réglés avant que l'on puisse exploiter ces possibilités. Mentionnons notamment le lien entre la justice réparatrice et le système de justice officiel; le risque d'élargir le filet en incluant des délinquants qui autrement n'auraient pas été pris en charge par le système; le degré d'équité des programmes envers les victimes, les délinquants et la collectivité; le niveau de soutien du public à l'égard de la justice réparatrice.

### **Lien avec le système de justice officiel**

Bien que l'on ait de plus en plus recours aux programmes de justice réparatrice, il est important de se rappeler que ceux-ci n'existent que dans le cadre du vaste système de justice pénale. La loi comporte des dispositions permettant le recours à des solutions de rechange pour résoudre des différends, mais les programmes de justice réparatrice sont toujours discrétionnaires. Ainsi, selon le droit canadien, un juge n'est pas tenu d'accepter une décision prise par un conseil de détermination de la peine et le type de décisions qu'il peut prendre est limité par les lignes directrices sur la détermination de la peine établies par les cours d'appel ainsi que les peines maximales établies dans le *Code criminel* (Commission royale sur les peuples autochtones, 1996). En revanche, la cour d'appel de la Saskatchewan a maintenu certaines décisions rendues par des juges au nom de conseils de détermination de la peine.

L'Enquête publique sur l'administration de la justice et les populations autochtones menée au Manitoba a révélé une autre contrainte. En vertu de la *Loi sur les jeunes contrevenants*, le procureur général de chaque province ou territoire doit établir des lignes directrices concernant les mesures de rechange. Ces lignes directrices peuvent limiter le nombre et le type de jeunes contrevenants autorisés à participer aux programmes de mesures de rechange. Les programmes de justice réparatrice devant être expressément adaptés aux besoins et aux ressources de chaque collectivité, les règlements et les lignes directrices peuvent fixer un degré de normalisation qui aura pour effet d'en réduire l'efficacité et la légitimité.

En raison de ces restrictions légales, la capacité d'une collectivité à mettre en œuvre des programmes de rechange repose souvent sur sa capacité de s'assurer de la collaboration de la police locale et des gens de justice qui doivent accepter de modifier leur façon habituelle de traiter les cas. La justice réparatrice nécessite l'habilitation des collectivités locales et la participation de leurs membres, mais le système de justice dominant est souvent réticent à céder une partie de son pouvoir.

Un problème très différent peut se produire si les gouvernements appuient les programmes de justice réparatrice pour des raisons financières. Le système peut promouvoir la mise en œuvre de ce genre de programme pour réaliser des économies en confiant aux collectivités locales la responsabilité des délinquants. Si les collectivités ne sont pas prêtes à appuyer les programmes ou ne disposent pas des ressources suffisantes pour le faire, les programmes échoueront. À court terme, un tel échec pourrait compromettre la sécurité publique et, à long terme, amener les collectivités à rejeter les programmes de mesures de rechange.

Malgré ces difficultés éventuelles, le vent est à l'optimisme. Le présent guide comporte une description de programmes ayant permis à des collectivités de trouver des solutions de rechange viables au système dominant. Dans la plupart des cas, les représentants de ce système se sont montrés disposés à collaborer avec les collectivités pour qu'elles puissent avoir droit de regard dans le domaine de la justice. De plus, une modification apportée récemment à la législation sur la détermination de la peine a facilité la mise en œuvre des programmes correctionnels communautaires. Outre les objectifs traditionnels de protection du public, de dissuasion et de réadaptation, la nouvelle législation a aussi comme objectif de réparer le tort

causé aux victimes et à la collectivité et d'inculquer le sens des responsabilités aux délinquants. Au moment d'annoncer la nouvelle législation, le gouvernement a déclaré explicitement qu'il fallait recourir aux mesures de rechange à l'incarcération lorsque cela était approprié, en particulier dans le cas des détenus autochtones (ministère de la Justice, 1994). La législation prévoyait également l'intégration des condamnations avec sursis dans le *Code criminel*. Les condamnations avec sursis permettent aux délinquants qui ont été reconnus coupables de purger leur peine dans la collectivité sous étroite surveillance et représentent une étape importante vers l'instauration de services correctionnels communautaires.

### **Élargissement du filet**

Dans le passé, les programmes de mesures de rechange ont parfois eu comme conséquence imprévue la prise en charge par le système d'auteurs d'infractions mineures qui auraient pu être traités de façon informelle. Ainsi, des délinquants à qui on aurait pu simplement donner des conseils ou un avertissement auraient pu être de bons candidats pour les programmes de mesures de rechange. Cette façon de faire pourrait être intéressante puisqu'un plus large éventail de décisions ouvre la voie à un système de justice plus personnalisé. De plus, les victimes de ces infractions préféreraient peut-être avoir la possibilité de participer à un programme de justice réparatrice. Cependant, les organisateurs de programme devraient être conscients qu'une intervention officieuse peut parfois constituer la meilleure façon d'agir dans le cas d'infractions mineures, en particulier dans le cas des délinquants qui en sont à leur première peine. Qui plus est, les programmes de justice réparatrice pourraient s'ajouter aux peines d'emprisonnement au lieu de remplacer l'incarcération ou de servir à réduire la durée de l'incarcération.

### **Les programmes sont-ils équitables?**

Les programmes de justice réparatrice doivent être équitables et considérés comme tels par tous les membres de la collectivité. Ceux qui y participent doivent représenter la collectivité. Si l'on procède par autosélection, il risque d'y avoir uniquement des défenseurs du délinquant ou de la victime, ce qui donnera à penser que la justice ne profite qu'à certaines personnes et le programme ne sera pas considéré comme étant légitime par les membres de la collectivité, les victimes ou les délinquants (LaPrairie, 1997a). Même lorsque tous les segments de la collectivité sont représentés, les responsables de l'exécution des programmes doivent s'assurer que tous ont une chance d'y participer. L'expérience acquise avec certains conseils de détermination de la peine a révélé que les victimes et d'autres participants étaient réticents à s'exprimer et que la discussion était dominée par quelques membres bien en vue de la collectivité. Elle avait en outre tendance à être axée sur l'accusé plutôt que sur la victime. Pour assurer une véritable réconciliation, il faut combler les besoins des deux parties (LaPrairie, 1997a).

La nécessité d'assurer l'équité est particulièrement évidente dans les cas où les victimes sont des femmes. Mary Crnkovich, avocate ayant agi à titre d'experte-conseil dans le cadre du

Pauktuutit's Justice Project (projet sur l'administration de la justice à Pauktuutit), a assisté au premier conseil de détermination de la peine tenu à Nunavik, au Québec, en 1993 (Société Radio-Canada, 1996). Le délinquant était un homme qui avait agressé sa conjointe. Il avait déjà été condamné à trois reprises pour cette même infraction et incarcéré. Au lieu de le condamner à une autre peine d'emprisonnement, le cercle a décidé que le couple devait rencontrer chaque semaine trois membres de la collectivité qui joueraient le rôle de conseillers. L'expérience a été un échec et l'homme a recommencé à boire et à battre sa conjointe. Il a finalement été incarcéré pour avoir agressé sexuellement sa belle-soeur. Selon M<sup>me</sup> Crnkovich, il n'y a eu aucune préparation ni aucun suivi et l'on a accordé très peu d'attention aux droits de la victime. M<sup>me</sup> Crnkovich dit craindre que les conseils aient simplement pour effet de permettre aux délinquants d'échapper au châtement et d'établir une discrimination contre les victimes qui sont souvent des femmes. Si la violence à l'endroit de la conjointe n'est pas considérée comme une infraction grave dans certaines collectivités et si les membres de la collectivité qui sont eux-mêmes des agresseurs siègent au sein des comités de justice, les victimes auront du mal à obtenir justice. Rupert Ross a qualifié ces programmes de « plans de protection des agresseurs » qui ne font rien pour s'attaquer à la dynamique de l'infraction et qui plus est sont injustes envers les victimes.

Le dernier point dont il faut tenir compte concernant l'équité est la réaction des victimes, des délinquants et des membres de la collectivité face à la possibilité que les auteurs d'infractions similaires se voient imposer des sanctions très différentes. L'équité constitue un principe important du système de justice traditionnel et de nombreux délinquants en ont souvent appelé avec succès des décisions qui varient de la peine habituellement imposée pour une infraction particulière. De par sa nature même, la justice réparatrice s'applique de façon personnalisée, de sorte que le résultat du processus peut être très différent d'un cas à l'autre. Les délinquants et les membres de la collectivité pourraient avoir du mal à comprendre pourquoi une personne doit être mise à l'écart de la collectivité et incarcérée, tandis qu'une autre peut participer à un programme correctionnel communautaire.

Pour éviter ce genre de problèmes, les dirigeants de la collectivité et les organisateurs de programmes doivent veiller à ce que les membres de la collectivité comprennent le principe de justice réparatrice. De plus, il est absolument essentiel que ceux-ci participent à la planification et à l'exécution des programmes de justice réparatrice et que les organisateurs sachent ce qu'ils éprouvent à leur égard. C'est uniquement de cette façon que les responsables des programmes pourront véritablement en répondre devant la collectivité.

## **Soutien de la collectivité à l'égard du régime de justice réparatrice**

La participation et le soutien de la collectivité sont des éléments clés de l'efficacité des projets de justice réparatrice. Or, dans certains cas, les victimes ont refusé de participer aux programmes de médiation victime-délinquant (Umbreit, 1996) et certaines enquêtes ont révélé un niveau de soutien relativement faible de la part du public à l'égard des programmes de mesures de rechange. Il existe plusieurs raisons pour lesquelles le soutien du public ne va pas de soi.

En premier lieu, nous nous sommes habitués au modèle de justice rétributive qui est le fondement du système dominant. De nombreux Canadiens estiment que la justice n'a pas été rendue tant que le coupable n'a pas été puni. Les personnes accoutumées à ce système peuvent hésiter à donner leur appui à des programmes de justice réparatrice qu'elles considèrent comme étant trop cléments envers les délinquants. Bien que cette objection puisse être difficile à réfuter à une époque où les craintes que suscite la criminalité sont grandes, il est prouvé que les initiatives de justice réparatrice couronnées de succès peuvent amener un changement dans les attitudes du public. Les victimes sont moins hostiles lorsqu'elles ont leur mot à dire dans le processus décisionnel et les membres de la collectivité deviennent plus indulgents lorsqu'ils participent aux initiatives communautaires dans le domaine de la justice.

En deuxième lieu, les collectivités ont peut-être simplement trop d'autres problèmes à régler pour assumer sans soutien additionnel le fardeau supplémentaire que représente la prise en charge des délinquants. Dans le cadre de l'étude qu'elle a menée sur une collectivité autochtone de la Saskatchewan, Carol LaPrairie a constaté que cette collectivité était apathique et que ses membres n'étaient pas disposés à consacrer du temps aux programmes communautaires. Ainsi, les membres de la collectivité refusaient de participer aux programmes de déjudiciarisation même lorsque des membres de leur famille étaient en cause. M<sup>me</sup> LaPrairie en est arrivé à la conclusion que « l'espoir que les collectivités, par le truchement des membres à qui elles confient la responsabilité des délinquants et des victimes, auront la détermination à long terme ou les ressources nécessaires pour s'acquitter de cette tâche ne semble pas avoir été pris en considération, et encore moins évalué, dans la hâte de mettre en œuvre un système de justice "communautaire". Certains membres de la collectivité feront peut-être preuve de la détermination requise, mais on déplore souvent dans de nombreuses collectivités le fait que ce soient toujours les mêmes personnes qui se portent volontaires et finissent pas s'épuiser » (1997a:8). L'habilitation des membres de la collectivité à prendre en charge les questions juridiques pourrait s'avérer une étape importante dans son rétablissement. Il peut toutefois s'agir d'une étape difficile parce que les organismes communautaires qui doivent le faire – y compris la famille, les établissements d'enseignement ainsi que les institutions religieuses et financières – ne sont peut-être pas très sains.

En dernier lieu, la justice communautaire est censée habiliter et unir les collectivités. Elle peut toutefois diviser les gens au lieu de les unir. Ce problème peut survenir dans les petites collectivités isolées où le châtement, même s'il vise la réinsertion sociale des délinquants, peut

éloigner certaines personnes de leurs amis et de leurs parents. Pour prévenir cette désaffection, tous les membres de la collectivité doivent comprendre que la justice réparatrice est avantageuse pour l'ensemble de la collectivité.

Nombre des efforts déployés pour mettre en œuvre des programmes de justice réparatrice ont échoué en raison du manque de soutien de la collectivité. Les organisateurs doivent préparer la collectivité au rôle qu'elle jouera dans ces programmes. Il est de la responsabilité de chacun de s'assurer de vivre dans une collectivité sûre où les différends sont réglés de façon équitable. Il faut en outre sensibiliser la collectivité et déployer des efforts de mobilisation pour s'assurer de son soutien et de sa collaboration. Il faut en outre amener la majorité des membres de la collectivité à appuyer un ensemble commun de normes. De plus, il serait peut-être avantageux de commencer à mettre en œuvre des programmes de moindre envergure avant de s'attaquer à des défis plus importants.

### **La justice réparatrice dans les collectivités autochtones**

Les collectivités autochtones ont été à l'avant-garde de l'instauration d'un régime de justice réparatrice et ce, pour plusieurs raisons.

Premièrement, le système de justice traditionnel a donné de piètres résultats dans les collectivités autochtones. Bien que les détenus autochtones soient surreprésentés dans le système, ils ne jouent qu'un rôle mineur dans son administration. On applique des normes non appropriées aux cas des délinquants autochtones. Ainsi, les décisions de libération conditionnelle prises en faveur des délinquants qui ont un emploi à leur sortie sont injustes à l'égard de ceux qui sont issus de collectivités où le taux de chômage est élevé. De plus, le nombre de surveillants de liberté conditionnelle et de personnes chargées de la surveillance dans la collectivité est parfois insuffisant dans les petites collectivités autochtones, de sorte que les délinquants issus de ces collectivités n'ont pas accès aux mesures de rechange. Il faut mettre en place des mesures de rechange communautaires pour éviter que des délinquants soient retirés de leur collectivité et envoyés dans des établissements correctionnels parfois éloignés de leur foyer. Les Autochtones sont plus susceptibles que les autres Canadiens d'être incarcérés pour défaut de paiement d'une amende (ministère de la Justice, 1994). En pareil cas, les délinquants autochtones peuvent être incarcérés même si le juge qui impose la peine estime qu'il ne s'agit pas d'une décision appropriée. De nombreux Autochtones estiment que le système de justice a été imposé à leurs collectivités et qu'il ne reflète ni leurs besoins, ni leurs valeurs, ni leurs traditions.

Deuxièmement, les pratiques autochtones traditionnelles à l'égard de l'administration de la justice se sont inscrites dans une approche holistique axée sur la réconciliation et l'importance de la participation de la collectivité au processus. Nombre des caractéristiques de la justice réparatrice sont profondément enracinées dans la culture des collectivités autochtones.

Mentionnons notamment :

- le principe selon lequel l'administration de la justice devrait relever de la collectivité et non du système pénitentiaire;
- l'absence de cadre établi;
- le rôle important joué par des membres respectés de la collectivité;
- la participation de la famille;
- l'accent mis sur les problèmes sous-jacents à l'activité criminelle plutôt que sur le comportement en tant que tel;
- l'importance du counseling pour les délinquants;
- l'importance accordée à la concertation;
- la nécessité d'aller au fond des choses et de laisser s'exprimer les victimes et les délinquants;
- l'espoir que le délinquant assumera la responsabilité de ses actes.

Troisièmement, de nombreux dirigeants autochtones ont reconnu que les pratiques de justice réparatrice pouvaient contribuer au rétablissement de leurs collectivités. Il existe un lien étroit entre la justice et une collectivité saine. De toute évidence, le système de justice dominant, en particulier le système de détention, ne contribue pas à améliorer la situation dans les collectivités autochtones et ne fait fort probablement que l'empirer. Les causes profondes de la criminalité, de l'alcoolisme, de la violence familiale et d'autres symptômes de désorganisation communautaire résident dans l'histoire des peuples autochtones. Nombreux sont ceux qui ont été opprimés par les gouvernements, les pensionnats et les églises. On s'attaque aux séquelles qui en résultent dans le cadre du processus juridique de réconciliation. La justice réparatrice peut contribuer à l'habilitation des membres de la collectivité et les aider à laisser le passé derrière eux.

Quatrièmement, en raison de leur petite taille, de nombreuses collectivités autochtones peuvent appliquer ces pratiques dans l'ensemble de la collectivité. Il est beaucoup plus facile d'adopter une approche holistique en matière de réconciliation dans une petite collectivité rurale où le comportement des délinquants peut être surveillé de près et où les différentes institutions qui influent sur la vie d'un individu peuvent travailler en étroite collaboration (Solliciteur général, 1997).

En dernier lieu, les initiatives de justice réparatrice sont considérées comme une étape vers l'autonomie gouvernementale des peuples autochtones puisqu'il s'agit d'une façon de permettre aux collectivités de commencer à reprendre en main l'administration du système de justice.

Comme la justice réparatrice est étroitement liée à leurs pratiques traditionnelles, les collectivités autochtones ont très bien accueilli les nouvelles initiatives qui seront examinées dans le présent guide. Cette attitude pourrait servir d'exemple au reste de la société. Comme l'a mentionné Zion :

... les règles et les méthodes traditionnelles des Autochtones dans le domaine de la justice ne constituent pas un mode de règlement

extrajudiciaire des conflits : ce sont leurs façons de faire habituelles... Elles peuvent servir de modèles quant aux méthodes générales de règlement extrajudiciaire des conflits... Le Canada a la possibilité de favoriser et de soutenir les mesures prises par les autochtones en vue d'apporter des changements. Ce faisant, il donnera à sa population et au monde la chance de voir d'autres approches en matière de justice, de droit et de gouvernement (extrait du rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones, 1996:74).

Les initiatives de justice réparatrice mises en œuvre dans l'ensemble de la société et celles qui le sont dans les collectivités autochtones présentent de nombreux points communs mais aussi des différences. Les initiatives autochtones mettent davantage l'accent sur la responsabilité collective, sont plus susceptibles de mettre à contribution de vastes réseaux communautaires et familiaux et prennent habituellement racine dans des croyances spirituelles. Ces différences sont attribuables à des facteurs tels que l'isolement relatif et l'homogénéité des collectivités autochtones et à leurs traditions culturelles et spirituelles distinctes (Jackson, 1992).

### **Qui devrait élaborer votre programme?**

Il existe différentes façons d'élaborer un programme de justice réparatrice. Dans certaines collectivités, les chefs de bande ont déterminé les problèmes liés à la justice et ont élaboré des programmes pour les résoudre. Dans d'autres collectivités, ce sont des équipes de travailleurs sociaux, des groupes communautaires, des églises ou des gens de justice qui les ont mis sur pied. Plusieurs collectivités ont mis en œuvre des programmes efficaces en établissant des comités de justice communautaires. Dans la figure 1, le juge Barry Stuart, éminent défenseur des programmes de justice réparatrice pour les Autochtones, indique comment et pourquoi former ce genre de comité à la lumière de l'expérience qu'il a acquise au Yukon.

**FIGURE 1**  
**CRÉATION D'UN COMITÉ DE JUSTICE COMMUNAUTAIRE**

- Les comités de justice communautaire peuvent jouer un rôle en renforçant l'orientation prise par les membres de la collectivité et leur sentiment d'appartenance, en obtenant des ressources, en recrutant des bénévoles, en exerçant un leadership et en établissant des relations de travail productives entre tous les partenaires.
- Les comités de justice communautaire constituent des mécanismes stratégiques pour négocier avec les ordres de gouvernement fédéral, provincial et territorial, établir des réseaux avec les gens de justice et donner aux initiatives de justice locales une orientation indépendante de la structure politique locale.
- Les représentants de la collectivité qui siégeront au comité ne devront pas être choisis par des gens de justice, mais par les membres de la collectivité au moyen d'un processus établi par celle-ci.
- Le comité devra être formé de représentants de tous les groupes d'âge et des deux sexes ainsi que de représentants de tous les secteurs de la collectivité. Si le comité demeure proche des racines de la collectivité, il lui sera plus facile d'obtenir et de conserver le soutien des ses membres.
- Le comité doit s'efforcer de prendre des décisions consensuelles.
- Même si les comités de justice communautaire sont composés en majeure partie de bénévoles, ils doivent tout de même posséder les fonds nécessaires pour rétribuer le personnel qui en assure l'administration et la coordination.
- Le comité doit périodiquement être régénéré par de nouveaux bénévoles.
- Le comité doit entretenir des contacts réguliers avec les gens de justice locaux, y compris les agents de la paix, les agents de probation, les travailleurs auprès des tribunaux et le personnel affecté au traitement.

Source : adapté de Stuart (1997)



**CHAPITRE DEUX**

**PLANIFICATION DE PROGRAMMES DE JUSTICE  
RÉPARATRICE**





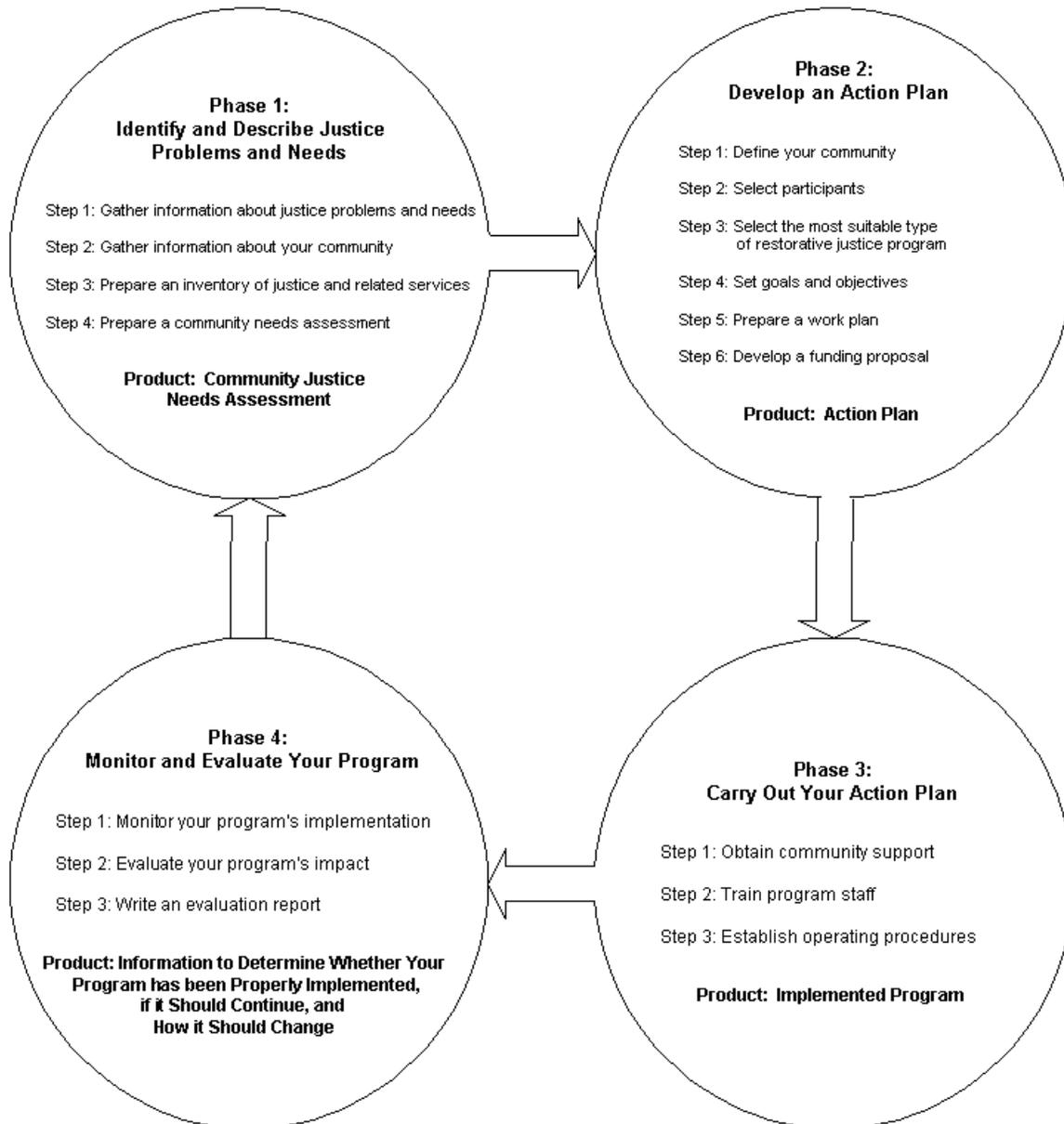
Vous constaterez à la lecture du présent document que les programmes de justice réparatrice n'ont pas tous été efficaces. Dans la plupart des cas, l'échec était attribuable à une planification ou à une mise en œuvre inadéquates. En revanche, les programmes couronnés de succès avaient d'ordinaire fait l'objet d'une planification et d'une mise en œuvre méticuleuses. Dans le cas des programmes réussis, les organisateurs ont abordé de façon logique et systématique les problèmes de leur collectivité et élaboré des programmes permettant de répondre aux besoins de cette dernière et adaptés à ses traditions et à ses ressources.

Pour orienter votre démarche, le présent guide propose un cadre de planification et d'évaluation qui vous aidera à élaborer de meilleurs programmes de justice réparatrice. Le respect des étapes proposées devrait donner lieu à de meilleurs programmes et à des collectivités plus fortes.

Le but premier du processus de planification et d'évaluation est d'améliorer la qualité des services juridiques offerts dans la collectivité. Une bonne planification vous permettra de trouver la meilleure solution aux problèmes de votre collectivité et de déterminer si vous disposez des ressources humaines et financières nécessaires pour exécuter le programme choisi. L'évaluation vous permettra de savoir si le programme a donné les résultats souhaités. Comme les ressources sont toujours limitées, vous devrez vous assurer que les programmes mis en œuvre permettent à votre collectivité d'optimiser ses ressources et son temps.

La planification et l'évaluation s'inscrivent dans le même processus comme le montre la figure 2, le modèle de planification d'un programme de justice réparatrice. Dans le reste du guide, vous pourrez suivre chacune des étapes indiquées tout au long de l'analyse des problèmes de votre collectivité et de la planification des programmes pour régler ces problèmes. Pour le moment, examinons brièvement le modèle de manière à ce que vous puissiez constater de quelle façon chaque étape peut vous aider à élaborer des programmes visant à régler les plus importants problèmes juridiques dans votre collectivité.

**FIGURE 2**  
**MODÈLE DE PLANIFICATION D'UN PROGRAMME DE JUSTICE RÉPARATRICE**



### **Phase 1 : Détermination et description des problèmes et des besoins en matière de justice**

- Étape 1 : Recueillir de l'information sur les problèmes et les besoins en matière de justice.
- Étape 2 : Recueillir de l'information sur la collectivité.
- Étape 3 : Dresser la liste des services offerts dans le domaine de la justice et des services connexes.
- Étape 4 : Évaluer les besoins de la collectivité.

**Produit : Évaluation des besoins de la collectivité en matière de justice**

### **Phase 2 : Élaboration d'un plan d'action**

- Étape 1 : Définir la collectivité.
- Étape 2 : Choisir les participants.
- Étape 3 : Déterminer le genre de programme de justice réparatrice le plus approprié.
- Étape 4 : Définir les buts et les objectifs.
- Étape 5 : Élaborer un plan de travail.
- Étape 6 : Élaborer une proposition de financement.

**Produit : Plan d'action**

### **Phase 3 : Mise en œuvre du plan d'action**

- Étape 1 : Obtenir le soutien de la collectivité.
- Étape 2 : Former le personnel affecté au programme.
- Étape 3 : Établir des procédures de fonctionnement.

**Produit : Programme mis en œuvre**

### **Phase 4 : Suivi et évaluation du programme**

- Étape 1 : Suivre de près la mise en œuvre du programme.
- Étape 2 : Évaluer l'incidence du programme.
- Étape 3 : Rédiger un rapport d'évaluation.

**Produit : Information permettant de déterminer si le programme a été correctement mis en œuvre, s'il doit être poursuivi et quelles modifications devraient y être apportées.**

Rappelez-vous que les programmes efficaces ne sont pas l'effet du hasard, ils doivent être planifiés. Dans le présent guide, vous apprendrez à planifier des programmes visant à répondre aux besoins de votre collectivité en matière de justice et de services correctionnels. On y

indique les étapes que vous devrez suivre pour analyser les problèmes locaux, trouver des solutions et les mettre en œuvre.

En suivant ces étapes, vous aurez de meilleures chances de mettre en œuvre votre programme avec succès et de faire de votre collectivité un milieu de vie plus agréable et plus sûr. En outre, l'expérience acquise grâce à la planification et à la mise en œuvre de programmes de justice bien structurés et efficaces confèrera aux membres de votre collectivité un savoir-faire qu'ils pourront mettre à profit pour résoudre un large éventail de problèmes. Le processus de planification demandera du temps. Il n'est pas rare que les organisateurs passent un an ou deux à planifier et à travailler avec la collectivité avant que leurs programmes soient prêts à mettre en œuvre. Cependant, l'expérience a montré que le temps consacré à la planification accroît considérablement les chances de succès des programmes.

### **Phase 1 : Détermination et description des problèmes et des besoins en matière de justice**

Il s'agit de l'étape de la **recherche**. L'examen des statistiques criminelles et juridiques ainsi que la tenue de consultations auprès des membres de la collectivité permettent de définir les problèmes en matière de criminalité et de justice dans leur contexte communautaire, d'établir des priorités et de décrire les principaux aspects de ces problèmes prioritaires grâce à une analyse de problème détaillée. Vous obtiendrez ainsi un énoncé précis du ou des problèmes que vous voulez régler. Idéalement, l'analyse de problème doit se dérouler en deux étapes.

- En premier lieu, vous devrez décrire les principaux problèmes en matière de justice avec lesquels est aux prises votre collectivité et ce, de façon suffisamment détaillée pour en évaluer la gravité relative.
- En second lieu, après avoir cerné les problèmes prioritaires de votre collectivité, vous devrez analyser ces problèmes en détail avant de commencer à chercher des solutions.

Le produit final obtenu à cette étape est un énoncé décrivant les problèmes de votre collectivité de la façon la plus détaillée possible.

### **Phase 2 : Élaboration d'un plan d'action**

Il s'agit de l'étape de la **planification stratégique**. Votre groupe de planification devra déterminer les diverses approches les plus susceptibles de donner de bons résultats et notamment choisir les participants éventuels, fixer des buts, établir des indicateurs de succès et choisir entre différentes stratégies. Le produit final obtenu à cette étape est un plan d'action présentant en détail la stratégie établie, un énoncé des buts et des objectifs ainsi qu'un plan de travail détaillé.

### **Phase 3 : Mise en œuvre du plan d'action**

Il s'agit de l'étape de l'**action**. Le groupe devra déterminer le rôle des participants, obtenir le soutien nécessaire des organismes qui seront mis à contribution et trouver une façon de maintenir le programme dans les années à venir. C'est au cours de cette étape que vous mettrez en œuvre votre programme.

### **Phase 4 : Suivi et évaluation du programme**

Il s'agit de l'étape de l'**évaluation**. Vous devrez **suivre de près** la mise en œuvre du programme pour vous assurer que chaque étape est exécutée de la façon prévue. Lorsque le programme aura été offert pendant assez longtemps, il faudra en **évaluer l'incidence** en vue de déterminer s'il a suscité des changements. Le degré de succès qu'obtiendra votre collectivité avec votre plan d'action initial contribuera à déterminer l'approche à adopter au cours des tentatives subséquentes visant à résoudre les mêmes problèmes ou des problèmes similaires. L'évaluation de l'incidence accroît la responsabilisation des parties intéressées, car elles savent que le résultat de leurs efforts sera mesuré.

L'évaluation constitue l'étape finale du modèle de planification. Vous ne devez toutefois pas attendre que votre programme soit terminé pour commencer à planifier votre évaluation. Cette étape doit s'inscrire dans votre programme dès le début. Vous pourrez ainsi assurer le suivi de la mise en œuvre depuis le début et recueillir l'information nécessaire pour procéder à l'évaluation de l'incidence. Si vous ne disposez pas de suffisamment de données sur la mise en œuvre de chaque volet du programme, vous serez incapable de déterminer les raisons de sa réussite ou de son échec. Avant la mise en œuvre du programme, vous devrez déterminer, d'une part, l'information dont vous aurez besoin pour assurer le suivi et l'évaluation du programme et, d'autre part, le moment où vous devrez recueillir cette information ainsi que la méthode utilisée à cette fin.

Une planification soignée constitue un élément essentiel des programmes efficaces. Pour vous aider dans votre processus de planification, les étapes à suivre sont décrites dans le présent guide. **Celles-ci figurent également dans la liste de contrôle pour la planification d'un programme de justice réparatrice présentée à l'annexe 1.**



## CHAPITRE TROIS

### DÉTERMINATION ET DESCRIPTION DES PROBLÈMES ET DES BESOINS EN MATIÈRE DE JUSTICE





## **LA NÉCESSITÉ DE CIBLER LES PROGRAMMES EN FONCTION DES BESOINS DE LA COLLECTIVITÉ**

De nouveaux programmes de justice sont continuellement mis en œuvre partout au Canada. Par exemple, les tribunaux qui s'occupent des cas de violence familiale et les comités de justice pour la jeunesse, répondent à un important besoin de la collectivité et se répandent lentement dans tout le pays. D'autres programmes pour diverses raisons, par exemple, l'impossibilité à atteindre les objectifs, le manque de financement, la perte d'intérêt des participants ou le fait de prendre conscience que le problème ne justifie pas les efforts exigés par le programme. Trop souvent, les programmes sont mis en œuvre sans qu'une analyse systématique des besoins ait été effectuée. Les planificateurs trouvent parfois un programme qui leur plaît et cherchent un contexte où le mettre en œuvre, de sorte que certains programmes sont offerts simplement parce qu'ils ont donné de bons résultats dans d'autres collectivités ou qu'ils sont devenus à la mode.

Pour être efficaces, les programmes de justice doivent être fondés sur les besoins de la collectivité et mis en œuvre dans les domaines où ils se révéleront le plus utiles. Le fait d'orienter les efforts de votre collectivité sur des cibles choisies avec soin aura plusieurs conséquences positives.

- Premièrement, vous pourrez affecter les ressources humaines et financières limitées dont vous disposez aux problèmes les plus graves.
- Deuxièmement, la planification et le ciblage systématiques des programmes permettront de coordonner les activités des différents organismes participants.
- Troisièmement, il est plus facile d'évaluer le résultat d'activités axées sur des problèmes soigneusement définis. On peut ainsi recueillir de l'information sur le succès des différentes stratégies ou des différents programmes et accroître la responsabilisation des parties.

L'idée d'élaborer de nouveaux programmes peut émaner d'un sentiment d'insatisfaction face aux services juridiques existants ou de la nécessité de régler les nouveaux problèmes touchant la collectivité. Nous pouvons illustrer ce processus en examinant les raisons pour lesquelles certaines collectivités ont lancé plusieurs programmes canadiens récents. Les résultats de quelques-uns de ces programmes seront examinés plus loin. Dans la présente section, nous verrons de quelle façon l'analyse des problèmes juridiques d'une collectivité a donné lieu à la mise en œuvre de programmes conçus expressément pour régler ces problèmes. Les organisateurs de chacun de ces projets ont eu recours à des données statistiques pour déterminer un besoin et planifier leur programme. Cette analyse a joué un rôle capital dans le succès du programme.

### **Waseskun House**

Waseskun House est un organisme de bienfaisance qui administre un centre résidentiel communautaire à Montréal pour les membres masculins des Premières nations et des Inuit du Québec. Waseskun House offre une variété de services, notamment :

- des programmes résidentiels intensifs à l'intention des délinquants;
- des services de surveillance directe des délinquants sous responsabilité fédérale;
- des services de surveillance des libérés conditionnels membres des Premières nations;
- des services de traitement privés;
- des services privés d'aiguillage vers des services communautaires;
- des services de réinsertion sociale et de formation; et
- des réseaux de formation et de soutien intensifs pour les travailleurs de première ligne.

Plus de 400 hommes ont participé au programme depuis 1988. L'un des programmes de base permet aux participants de purger les cinq derniers mois de leur peine au centre résidentiel. Jusqu'à vingt hommes à la fois peuvent participer à un programme intensif portant sur divers sujets dont l'acquisition de compétences psychosociales, la sexualité ainsi que la gestion de la colère et du stress. Waseskun House a adopté une approche holistique axée sur la réconciliation et le rétablissement. Un cercle de guérison communautaire composé de tous les participants constitue un volet important du programme. Durant l'été, les clients et leurs familles ont la possibilité de participer à des séances de thérapie intensives dans un environnement protégé. Waseskun House a également créé un site Internet (<http://www.waseskun.net>) faisant partie d'un réseau national à l'intention des Autochtones. Le site constitue une ressource pour les prestataires de soins et les travailleurs sociaux qui offrent des services aux Autochtones, ainsi qu'une excellente source d'information sur les questions liées aux services correctionnels communautaires.

### **Le processus holistique de réconciliation de la Première nation de Hollow Water**

En 1984, une équipe formée de représentants de quatre collectivités voisines du Manitoba a été chargée d'examiner les problèmes des collectivités. Trois d'entre elles étaient composées de Métis et la quatrième, Hollow Water, était une réserve pour Indiens inscrits. Les membres de l'équipe étaient préoccupés par les problèmes des jeunes dans leurs collectivités et voulaient travailler en collaboration pour régler ces problèmes. Cependant, ils ont commencé à changer leur orientation en 1986 lorsque la divulgation d'un cas d'agression sexuelle contre un enfant les a amenés à se pencher sur le cycle de la violence transmise de génération en génération. Lors de la collecte d'information sur ce problème, ils ont été bouleversés par les niveaux élevés de violence. Selon leurs estimations, 80 p. 100 des résidents de leurs collectivités avaient été victimes de violence sexuelle, la plupart de la part de membres de leur famille, et les agresseurs formaient 50 p. 100 de la population (Ross, 1996). Ils se sont rendu compte que l'intervention du système de justice traditionnel aurait un effet dévastateur dans les collectivités et ils ont entrepris l'élaboration d'un programme de justice réparatrice axé sur le rétablissement de la collectivité et des ses membres plutôt que sur le châtement. Les enquêtes et les procès inhérents à un si grand nombre de cas où les victimes et les délinquants étaient des membres de la famille

ou des voisins auraient suscité beaucoup de dissension au sein des familles et des collectivités. De surcroît, les agressions sexuelles contre des enfants sont des infractions extrêmement graves et si l'on avait eu recours au système de justice dominant, une proportion élevée de la population aurait été incarcérée.

Le processus holistique de réconciliation a été élaboré pour régler les problèmes de violence sexuelle et familiale. Le programme vise à réconcilier les victimes, les délinquants, les familles et les membres de la collectivité. Le modèle de réconciliation communautaire comporte treize étapes que doivent suivre les membres de la collectivité durant plusieurs années depuis la divulgation initiale jusqu'à la cérémonie purificatoire publique finale (Lajeunesse, 1993). De nombreux adultes de la collectivité ont reçu une formation particulière et une structure organisationnelle a été établie pour administrer le programme. Des représentants du système de justice traditionnel ont apporté un soutien important au programme et ont offert leur collaboration. En 1995, plus de 100 victimes et délinquants et plus de 200 de leurs proches étaient inscrits au programme de réconciliation. Seulement cinq délinquants ont été condamnés à une peine d'emprisonnement et seulement deux participants au programme ont récidivé (Ross, 1996). Les membres des collectivités ont l'intention de faire du programme la pierre angulaire des futurs travaux de développement communautaire et notamment pour transformer les établissements d'enseignement, créer des programmes de perfectionnement et d'emploi pour les jeunes et énoncer les fondements culturels de la collectivité.

### **Programme de justice communautaire de Kwanlin Dun – Cercle de détermination de la peine**

En 1992, les dirigeants de la bande de Kwanlin Dun, au Yukon, se sont rendu compte qu'un grand nombre de leurs membres étaient pris en charge par le système de justice pénale et que l'on comptait de nombreux récidivistes parmi ceux-ci. Comme la collectivité n'apportait guère de soutien aux délinquants ou aux victimes, il y avait peu d'espoir de réduire le nombre de problèmes associés à la criminalité au sein de la collectivité. Les dirigeants de la bande ont rencontré des gens de justice pour trouver la meilleure façon de régler le problème. Ainsi, ils ont élaboré un programme axé sur la réparation des torts infligés aux victimes et la réinsertion des délinquants dans la collectivité. Ce programme fait appel à un cercle de détermination de la peine formé d'un large éventail de personnes dont un juge, un procureur général, un avocat de la défense, un travailleur auprès de tribunaux, un agent de probation, un travailleur du domaine de la toxicomanie, un coordonnateur des programmes de prévention de la criminalité, des membres des familles, des Aînés et d'autres membres de la collectivité (Conseil des églises pour la justice et la criminologie, 1997).

### **Atoskata – Programme d'indemnisation des victimes à l'intention des jeunes**

Comme dans de nombreuses autres villes canadiennes, le nombre de vols d'automobiles a augmenté en flèche à Regina. Bon nombre de ces vols sont commis par des jeunes qui veulent faire une balade dans une voiture volée. Le système de justice est intervenu en imposant aux

jeunes voleurs un plus grand nombre de peines d'emprisonnement en milieu fermé et en augmentant la durée de celles-ci. Le ministère des Services sociaux de la Saskatchewan a commencé à s'interroger sur le recours à l'incarcération au moment où certaines recherches ont révélé que la proportion de jeunes placés sous garde en milieu fermé en Saskatchewan était de 70 p. 100 plus élevée que la moyenne canadienne et de presque 250 p. 100 supérieure à celle des États-Unis. Les préoccupations suscitées par la hausse du recours à l'emprisonnement a amené le Ministère à chercher des solutions de rechange à l'incarcération. L'une de ces solutions était le programme Atoskata, administré par le Centre d'accueil de Regina. Atoskata est un programme de travail sous surveillance qui permet aux jeunes condamnés de gagner de l'argent pour rembourser aux victimes l'argent qu'elles ont perdu par suite du vol de leur véhicule. L'encadrement des jeunes par des Aînés dans le cadre du processus de réconciliation constitue un volet important du programme (Conseil des églises pour la justice et la criminologie, 1997).

### **Services juridiques à l'intention des Autochtones de Toronto**

Selon un rapport publié en 1989 sur la justice applicable aux Autochtones dans la communauté urbaine de Toronto, la population autochtone était surreprésentée dans les cours criminelles provinciales. Le rapport a révélé qu'il s'agissait d'une espèce de « syndrome de la porte tournante » puisqu'un grand nombre de délinquants autochtones sont des récidivistes dont la réadaptation a échoué ou qui n'ont pas été punis adéquatement par le système de justice. Les taux élevés de toxicomanie et d'infractions connexes telles que la prostitution indiquaient la présence de problèmes sociaux profondément enracinés qui seraient très difficiles à résoudre. Un nombre important de chefs d'accusation avaient trait à des infractions comme le défaut de comparaître ou de se conformer aux ordonnances de la cour, ce qui donne à penser que les délinquants autochtones sont extrêmement éloignés du système de justice officiel.

Selon certaines estimations, plus de 60 000 Autochtones vivent dans la communauté urbaine de Toronto, qui compte plus de 40 organismes de services culturels et sociaux à leur intention. La collectivité doit miser sur cette importante population et sur l'infrastructure organisationnelle pour élaborer un programme de réadaptation visant à réduire le nombre d'Autochtones dans le système de justice.

Le programme de déjudiciarisation pour adultes a été lancé en 1991 par le centre de services juridiques à l'intention des Autochtones de Toronto, un organisme qui offre également de l'aide juridique, des services de travailleurs auprès des tribunaux et divers types de formation. Le programme déjudiciarise les délinquants adultes Autochtones avant que les poursuites ne soient officiellement engagées. Il fait appel à quelques employés qui coordonnent le travail d'un comité de déjudiciarisation composé de bénévoles autochtones et vise à réadapter les délinquants autochtones et à les mettre en contact avec la collectivité autochtone de Toronto. Les employés affectés au programme ont procédé à une collecte systématique de données sur de nombreux facteurs, y compris le genre d'infractions commises par les délinquants, leurs caractéristiques socio-économiques et la mesure dans laquelle ils se conforment aux décisions rendues. Le

programme est très bien administré et a survécu à tous les autres programmes de déjudiciarisation à l'intention des adultes autochtones. Le centre de services juridiques à l'intention des Autochtones de Toronto prévoit mettre en œuvre un programme post-libératoire pour favoriser la réinsertion des délinquants dans la collectivité autochtone de Toronto.

## **MÉTHODES DE COLLECTE D'INFORMATION SUR LES PROJETS DANS LE DOMAINE DE LA JUSTICE**

Après avoir défini votre projet, vous devrez déterminer les renseignements dont vous aurez besoin pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation. Différentes sources d'information s'offrent à vous, par exemple :

- les statistiques policières, juridiques et correctionnelles;
- les données des organismes de services sociaux;
- les consultations menées auprès des membres de la collectivité (sondages, groupes de discussion et réunions communautaires);
- les sondages réalisés auprès de personnes clés de la collectivité (élus, Aînés, enseignants qui transmettent les valeurs traditionnelles, délinquants et gens de justice);
- l'analyse des caractéristiques de la collectivité; et
- le répertoire des services offerts dans le domaine de la justice et des services connexes.

Ne vous laissez pas submerger par toute cette information. Rappelez-vous que vous n'utiliserez pas toutes les sources pour un seul projet. Il suffit de choisir les types de renseignements nécessaires pour analyser les problèmes de **votre** collectivité et élaborer des programmes qui vous aideront à régler ces problèmes. Dans le reste du présent chapitre, nous examinerons plus en détail chacune de ces sources d'information. En outre, nous décrirons l'**objet** des différentes sources de données, la **méthode** de collecte d'information ainsi que le **produit** que vous souhaitez peut-être obtenir à partir de ces sources (Boles et Patterson, 1997).

### **Statistiques policières, juridiques et correctionnelles**

Les organismes de justice pénale établissent différentes statistiques sur des éléments tels que les actes criminels, les admissions dans un établissement et le nombre de cas. Ainsi, les services ou détachements de police locaux gardent des statistiques détaillées sur les crimes signalés à la police. Statistique Canada publie chaque année des statistiques sur les crimes signalés à la police dans toutes les collectivités canadiennes; ces statistiques peuvent servir à comparer l'évolution des tendances de la criminalité dans différentes collectivités. Pour leur part, les services correctionnels recueillent de l'information sur les admissions dans un établissement ainsi que sur le nombre de délinquants en probation ou en liberté conditionnelle. De plus, vous devriez essayer de déterminer dans quelle mesure les Autochtones ont accès aux programmes qui leur sont offerts dans le système correctionnel. Les données correctionnelles, qui établissent parfois une distinction entre les délinquants autochtones et non autochtones, peuvent se révéler

particulièrement utiles pour l'élaboration de nouveaux programmes correctionnels communautaires s'adressant aux délinquants autochtones.

- Objet** Comprendre les caractéristiques de la criminalité et de la justice dans votre collectivité – déterminer les genres de crimes commis, le taux de criminalité ainsi que le nombre de personnes en détention, en probation ou en liberté conditionnelle.
- Méthode** Rencontrer des représentants des services de police et des services correctionnels pour recueillir des statistiques sur les crimes signalés à la police et le nombre de cas pris en charge par le système correctionnel.
- Produit** Profil statistique de la criminalité ou du processus de justice pénale dans votre collectivité.

### **Données des organismes de services sociaux**

De nombreux organismes de services sociaux possèdent des renseignements qui complètent bien les données du système de justice pénale. Ainsi, les services à l'enfance et à la famille, les maisons d'hébergement pour femmes battues, les centres de désintoxication et les centres d'aide aux victimes d'agression sexuelle possèdent tous des renseignements présentant un grand intérêt pour les responsables de la planification des programmes de justice réparatrice. Tous ces organismes s'occupent de personnes qui sont des victimes potentielles et qui peuvent avoir intérêt à participer à ce genre de programmes. Il est très important que vous consultiez les organismes de services sociaux, car les victimes portées à leur attention proviennent d'ordinaire de groupes vulnérables, y compris les femmes et les enfants.

- Objet** Compléter les données du système de justice sur la criminalité en recueillant de l'information auprès des organismes de services sociaux ayant pour mandat notamment de s'occuper des victimes d'acte criminel.
- Méthode** Rencontrer des employés des organismes de services sociaux pour obtenir des renseignements statistiques et examiner avec eux les aspects de la victimisation qui vous aideront à planifier votre programme.
- Produit** Renseignements de meilleure qualité sur la nature des crimes et sur les conséquences de la victimisation.

### **Consultation de la collectivité**

Vous pouvez consulter les membres de votre collectivité de différentes façons, par exemple, dans le cadre d'enquêtes dans la collectivité, de groupes de discussion ou de réunions communautaires. Il est important de consulter la population, car vous pourrez ainsi recueillir des

renseignements fiables sur la façon dont elle perçoit les problèmes auxquels elle fait face. La consultation vous aidera également à obtenir le soutien du public pour vos programmes, car les gens sont davantage disposés à appuyer les programmes et à y participer s'ils ont été consultés au préalable. L'expérience a montré que les programmes mis en œuvre sans consultation des parties intéressées sont souvent voués à l'échec. Les statistiques criminelles et juridiques traceront un portrait de la criminalité dans votre milieu, mais vous devrez aussi vous entretenir avec des membres de la collectivité pour obtenir un tableau plus complet des problèmes avec lesquels elle est aux prises dans le domaine de la criminalité et de la justice.

Les programmes de justice réparatrice ont pour objet de redonner à la victime le rôle qui lui revient dans le processus judiciaire. Il est donc particulièrement important de parler avec des victimes d'acte criminel. Vous souhaitez peut-être rencontrer les victimes individuellement ou en groupe. Vous devez vous efforcer surtout de consulter des personnes particulièrement vulnérables, c'est-à-dire les femmes, les jeunes et les personnes âgées. De plus, vous auriez peut-être intérêt à vous entretenir avec des délinquants pour vous assurer que les programmes que vous élaborerez répondront à leurs besoins. Il s'agit d'une étape particulièrement importante, car la participation des délinquants à certaines catégories de programmes de justice réparatrice est habituellement volontaire.

- Objet** Recueillir les commentaires des membres de la collectivité, notamment les victimes d'acte criminel et les délinquants, quant à leur perception des problèmes de la collectivité, leur expérience des organismes de justice pénale et leurs besoins.
- Méthode** Élaborer une enquête et la mener dans la collectivité; tenir des discussions en groupe après avoir choisi les participants; organiser et tenir des réunions communautaires, puis analyser les résultats.
- Produit** Profil de la perception des membres de la collectivité sur les problèmes et les besoins du milieu dans le domaine de la criminalité et de la justice. La consultation des victimes permettra de recueillir de l'information sur leur expérience et leur perception de la façon dont elles ont été traitées par le système de justice. Les entrevues réalisées avec des délinquants peuvent permettre d'en apprendre davantage sur les tendances de la criminalité ainsi que sur les motivations et les besoins des criminels.

### **Enquête auprès des dirigeants de la collectivité**

Un bonne façon de connaître l'opinion des membres de la collectivité sur les problèmes liés au crime est d'interroger des personnes qui connaissent à fond les questions communautaires et locales. Les dirigeants de la collectivité peuvent vous renseigner sur les tendances et les problèmes du milieu en général, les problèmes associés à la criminalité, les ressources disponibles et les activités mises en œuvre au sein du système de justice. Ils peuvent également

vous aider à identifier les organismes et les groupes communautaires susceptibles d'apporter leur concours aux activités de justice réparatrice. Les personnes clés à interviewer varieront d'une collectivité à l'autre, mais il pourrait s'agir notamment de conseillers de bande, de représentantes de groupes de femmes, d'Aînés, d'enseignants qui transmettent les valeurs traditionnelles, de chefs de clan, d'autorités religieuses, de représentants du système scolaire, de policiers, de travailleurs sociaux offrant des services à l'enfance et à la famille, de juges, d'agents de probation, de surveillants de liberté conditionnelle et de porte-parole des jeunes.

**But** Recueillir des renseignements sur les problèmes et les tendances du milieu, les activités mises en œuvre dans le domaine de la justice et les ressources qui pourraient être mises à votre disposition pour votre programme.

**Méthode** Trouver les personnes clés susceptibles de posséder des renseignements pouvant vous aider dans votre planification et interviewer ces personnes.

**Produit** Évaluation éclairée des problèmes et des besoins de la collectivité dans le domaine de la criminalité et de la justice, pouvant servir de complément aux renseignements recueillis en consultant d'autres membres de la collectivité pour vous permettre de comprendre les besoins et les ressources de votre collectivité en matière de justice.

## **ANALYSE DES CARACTÉRISTIQUES DE LA COLLECTIVITÉ**

Les responsables de la planification doivent non seulement obtenir des statistiques criminelles et des renseignements auprès des membres de la collectivité, mais aussi se renseigner sur les caractéristiques physiques et sociales de la collectivité. Des facteurs tels que les caractéristiques du voisinage, les conditions de logement, la densité démographique, l'âge, le sexe, le niveau socio-économique, la stabilité de la famille et de la collectivité, les activités pour les jeunes, les ressources disponibles et le climat économique général peuvent tous avoir une incidence sur les problèmes dans le domaine de la justice pénale. De plus, ils détermineront les solutions les plus appropriées à ces problèmes.

**Objet** Recueillir des renseignements sur les conditions socio-économiques de la collectivité. Pour évaluer les besoins d'une collectivité, il faut connaître sa dynamique ainsi que ses points forts et ses points faibles.

**Méthode** Utiliser toutes les sources d'information sur la collectivité auxquelles vous pouvez avoir accès, notamment les enquêtes menées dans la collectivité ou auprès de ses dirigeants. Parmi les autres sources de données, mentionnons les publications de Statistique Canada, les représentants des bandes, les intervenants municipaux chargés de la planification, les groupes communautaires et vos propres connaissances sur votre collectivité.

**Produit** Analyse des caractéristiques de la collectivité pouvant avoir une incidence sur les problèmes et les programmes en matière de justice pénale.

## **RÉPERTOIRE DES SERVICES OFFERTS DANS LE DOMAINE DE LA JUSTICE ET DES SERVICES CONNEXES**

Le répertoire des services offerts dans le domaine de la justice et des services connexes fait état des organismes et des programmes en précisant le nom des personnes-ressources, la nature des services offerts et les clients visés. Ce répertoire peut se révéler utile à maints égards et notamment aider les personnes qui doivent aiguiller vers les programmes et les services des victimes et d'autres personnes aux prises avec des problèmes liés à la justice. De plus, les organismes existants peuvent se révéler de précieux partenaires en servant de cadre à la mise en œuvre de nouveaux programmes et services. Enfin, jumelé à l'information que vous avez recueillie sur le milieu et ses problèmes, le répertoire constitue un outil nécessaire à l'évaluation des besoins de la collectivité.

**Objet** Connaître toutes les ressources dans le domaine de la criminalité et de la justice utilisées dans la collectivité.

**Méthode** Établir une liste des services et des organismes qui offrent des services dans le domaine de la justice et des services connexes.

**Produit** Liste des programmes en place et des organismes qui offrent des services dans le domaine de la justice et des services connexes.

## **ÉVALUATION DES BESOINS DE LA COLLECTIVITÉ**

À cette étape de la planification de votre projet, vous avez, d'une part, déterminé les caractéristiques de votre collectivité ainsi que les problèmes auxquels elle fait face dans le domaine de la justice et, d'autre part, les programmes visant à les régler. Vous obtiendrez ainsi une **évaluation des besoins de la collectivité**. L'analyse de problèmes a permis de cerner certains besoins de la collectivité. Le répertoire des organismes et des programmes existants vous aidera à déterminer les besoins non comblés.

L'évaluation des besoins que vous venez de réaliser est très importante, car c'est sur elle que repose les autres étapes de votre processus de planification. Les efforts que vous avez consacrés à cette étape du processus vous seront profitables plus tard; en effet, il vous sera beaucoup plus facile d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action si vous connaissez les besoins de la collectivité ainsi que certaines des ressources à votre disposition pour les combler.

## ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS DU PROGRAMME

S'il existe plusieurs besoins non comblés, vous devrez établir des priorités. En effet, il n'est pas recommandé de s'attaquer à un trop grand nombre de problèmes à la fois. Plusieurs facteurs doivent être pris en considération au moment de déterminer les problèmes prioritaires.

- En premier lieu, vous devez vous attaquer dans la mesure du possible au problème qui préoccupe le plus votre collectivité. Les consultations menées dans le cadre de l'évaluation des besoins de la collectivité vous auront permis de cerner les problèmes suscitant le plus de préoccupations.
- En second lieu, vous devez vous assurer que la collectivité est en mesure de s'attaquer au problème retenu. Si vous décidez de vous attaquer à un problème qui exige plus de ressources humaines et financières que votre collectivité peut en offrir, votre programme sera pratiquement voué à l'échec. Il sera peut-être plus approprié de commencer par des objectifs modestes; au moment d'aborder des problèmes plus importants vous pourrez faire fond sur le succès remporté. Ainsi, vous souhaiterez peut-être acquérir de l'expérience en faisant appel aux programmes de justice réparatrice pour les infractions mineures avant de vous engager dans la surveillance dans la collectivité de délinquants qui ont commis une infraction grave et purgent une peine de longue durée.

## SOMMAIRE

Vous avez maintenant mené à bien la première phase de la planification de votre programme de justice réparatrice. Ce processus vous a permis d'évaluer les besoins de la collectivité dans le domaine de la justice en tenant compte des problèmes et des programmes offerts pour les régler. Vous devriez avoir franchi les étapes suivantes :

- collecte, auprès de diverses sources, d'information sur les problèmes et les besoins de votre collectivité en matière de justice;
- collecte d'information sur la collectivité en vue de comprendre les caractéristiques susceptibles d'avoir une incidence sur les problèmes et les programmes dans le domaine de la justice pénale;
- établissement d'un répertoire des services offerts dans le domaine de la justice et des services connexes afin de déterminer les organismes et les programmes existants dans la collectivité.
- évaluation des besoins de la collectivité pour déterminer la disparité entre les besoins et les services offerts.

Au terme de cette partie du processus de planification, vous pourriez peut-être organiser une réunion publique, pour informer les personnes intéressées des problèmes et des besoins auxquels répondra votre programme et connaître leur opinion au sujet des plans établis par votre équipe.



---

---

## CHAPITRE QUATRE

### ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION





Après avoir cerné un problème prioritaire et en avoir défini les éléments, vous devrez élaborer un plan d'action. Votre groupe de planification devra alors élaborer des programmes visant à régler le problème défini et notamment choisir les participants éventuels, fixer des buts, établir des indicateurs de succès et faire un choix entre différentes stratégies. Vous obtiendrez ainsi un plan d'action précisant les détails de la stratégie choisie.

## **DÉFINITION DES CARACTÉRISTIQUES DE LA COLLECTIVITÉ**

Avant d'amorcer l'élaboration de votre programme, vous devrez choisir les personnes qui vous assisteront dans cette tâche ainsi que la clientèle visée. Ce choix dépend dans une certaine mesure de l'endroit où vous fixez les limites de la collectivité. La définition des caractéristiques d'une collectivité est parfois une tâche simple puisque les collectivités correspondent souvent aux régions géographiques naturelles ou aux divisions administratives. Ainsi, il est facile de délimiter une réserve, une petite ville ou un quartier urbain distinct. Cependant, dans d'autres cas, par exemple, celui d'une collectivité autochtone en milieu urbain, vous devrez peut-être prendre une décision arbitraire quant aux limites de votre collectivité avant d'entreprendre votre recherche. Parfois, la collectivité ne correspond ni à une région géographique ni à une administration publique. Il peut s'agir d'une collectivité dont les membres ne vivent pas nécessairement à proximité les uns des autres mais qui partagent un intérêt commun ou un ensemble commun de problèmes. Ainsi, les Autochtones vivant en milieu urbain peuvent être dispersés sur le plan géographique, mais former néanmoins une collectivité ayant des intérêts communs en matière de justice. C'est pourquoi les programmes de surveillance des délinquants exécutés par la Waseskun House s'adressent à la fois aux Autochtones de la région de Montréal et à ceux de la collectivité d'Akwesasne.

## **CHOIX DES PARTICIPANTS**

Vous devrez ensuite choisir les participants aux étapes de la planification et de la mise en œuvre et notamment déterminer quelles sont les personnes les mieux placées pour vous aider à vous attaquer aux besoins et aux problèmes définis. Certaines d'entre elles auront déjà participé à l'évaluation des besoins dans le cadre du processus de planification. Cependant, même si cette tâche a été confiée à un comité de direction ou de planification, certains des membres de ce comité feront vraisemblablement partie du groupe qui sera chargé du reste des travaux.

En ce qui concerne le choix des participants, vous devrez tenir compte du fait que plusieurs ordres de gouvernement se partagent la responsabilité des questions juridiques. Les programmes peuvent être mis en œuvre par des administrations nationale, provinciale ou municipale ou encore par des bandes ou des groupes communautaires. Ainsi, certains programmes reposeront sur des partenariats entre plusieurs groupes et organismes différents. Par exemple, l'établissement du processus holistique de réconciliation visant à régler le problème de la violence sexuelle au sein de la Première nation de Hollow Water au Manitoba et

dans les collectivités avoisinantes a nécessité la collaboration de plusieurs ministères fédéraux et provinciaux ainsi que celle de la collectivité (Lajeunesse, 1993). À l'échelle fédérale, la GRC a été chargée d'assurer les services de police dans la collectivité, Santé Canada s'est vu confier les services de consultation et d'évaluation psychologiques et le travailleur du PNLAADA (Programme national de lutte contre l'abus de l'alcool et de la drogue chez les Autochtones) était un membre de l'équipe responsable de la coordination du programme. À l'échelle provinciale, la magistrature et les procureurs de la Couronne ont dû accepter d'aiguiller les délinquants vers le programme au lieu de les traiter de la façon habituelle. On a également fait appel aux services de probation, car on imposait habituellement aux délinquants une ordonnance de probation. Les services à l'enfance et à la famille ont aussi été mis à contribution, car le programme était axé sur la violence sexuelle et familiale. Divers intervenants, y compris des membres du conseil tribal de Southeast, de la collectivité locale où les services étaient réellement offerts ont également participé au programme. Enfin, même si les membres de la collectivité n'ont pas tous participé officiellement au programme, ils ont tous dû apporter leur soutien aux délinquants et aux victimes qui vivaient parmi eux sans quoi le programme n'aurait pu réussir.

En raison de son envergure et de sa portée, le programme de Hollow Water exigeait la présence de personnel à temps plein, notamment sept personnes oeuvrant dans le domaine de la violence familiale et un adjoint administratif. Quelques bénévoles de la collectivité ont également été mis à contribution.

Le dernier facteur dont il faut tenir compte pour le choix des participants est le fait que tous les segments de la collectivité doivent être représentés. Ainsi, les femmes et les hommes doivent être représentés de même que le plus grand nombre de familles possible, et ce, afin que les programmes de justice soient exécutés dans l'intérêt de tous les membres de la collectivité et ne favorisent pas un groupe particulier au détriment des autres.

Les décisions que vous prendrez concernant le choix des participants doivent reposer sur les conditions locales, notamment la nature du problème retenu, les ressources financières disponibles et le degré de participation auquel vous pouvez vous attendre de la part des membres de la collectivité et des organismes de services. Vous devez absolument déterminer quels seront les représentants de la collectivité dans le cadre de l'élaboration et de la mise en oeuvre des mesures de justice communautaire.

La figure 3 peut vous aider à choisir les participants à votre programme et à déterminer les raisons de votre choix.

**Figure 3**

<b>Description du problème ou du besoin</b>		
<b>Participant</b>	<b>Tâche ou rôle dans la planification</b>	<b>Raison</b>



Examinons le cas simplifié suivant :

Le groupe de planification a déterminé que votre collectivité est aux prises avec le problème suivant : certains délinquants, pour la plupart des récidivistes ayant des problèmes d'alcoolisme, s'attaquent continuellement à d'autres membres de la collectivité. La majorité des autres membres de la collectivité fuient leur compagnie, mais cette attitude ne sert qu'à les isoler davantage. Le système de justice n'a pas réussi à régler le cas de ces délinquants de manière satisfaisante, car les cas sont longs à résoudre et les délinquants continuent souvent de causer des ennuis dans la collectivité en attendant qu'une décision soit rendue à leur égard. Ils sont parfois incarcérés, mais ils recommencent à commettre des infractions dès qu'ils sont remis en liberté. Les victimes de leurs actes criminels sont très insatisfaites du processus judiciaire. Le groupe de planification se rend compte qu'il n'existe aucun programme de surveillance ou de traitement dans la collectivité et qu'il y a une longue liste d'attente pour le traitement de l'alcoolisme. Il estime qu'il serait opportun de mettre en œuvre un programme adapté à la culture autochtone, qui favoriserait la réinsertion des délinquants dans la collectivité et conférerait aux victimes un rôle plus important dans le processus. À la suite de cette analyse des besoins, vous décidez d'axer votre programme sur les résidents de la réserve.

Vous devez déterminer qui participera au processus de planification. Certains participants représenteront les différentes composantes du système de justice pénale, notamment les services policiers, l'appareil judiciaire, les tribunaux et le système correctionnel. Vous devez également choisir des membres de la réserve, par exemple, des dirigeants de la bande et des Aînés ainsi que des conseillers en toxicomanie. Il est primordial que les intérêts des victimes soient représentés. L'une des meilleures façons de mobiliser les membres de la collectivité est de faire appel aux groupes communautaires. Certains d'entre eux, par exemple, les groupes de soutien aux victimes de violence conjugale, ayant pour mandat de s'occuper de questions juridiques peuvent susciter l'intérêt pour les nouveaux programmes et constituer une bonne source de savoir-faire à cet égard.

Vous pouvez décrire dans les grandes lignes la tâche ou le rôle imparti à chaque participant éventuel. Vous devez également réfléchir à la raison pour laquelle chaque participant devrait être mis à contribution. Les personnes choisies n'auront pas toutes le temps, l'intérêt ou la motivation nécessaires pour s'engager; vous devez donc être prêt à leur présenter de solides arguments pour les convaincre de vous aider. De plus, la justice réparatrice est une solution de rechange novatrice aux pratiques correctionnelles et judiciaires traditionnelles et le système dominant doit s'adapter aux nouvelles méthodes telles que la médiation et la participation de la collectivité à la détermination de la peine. En conséquence, vous devez vous attendre à une certaine résistance de la part des intervenants du système de justice et faire valoir de solides arguments pour obtenir leur participation et leur collaboration.

Le rôle des gouvernements fédéral et provinciaux est particulièrement important. Plusieurs éléments amènent ces derniers à avoir davantage recours aux pratiques de justice réparatrice. À une époque de restrictions financières, certaines administrations ont reconnu que les systèmes

de justice différents permettent de réaliser des économies. En outre, malgré les arguments de nombreux politiciens et membres de la collectivité en faveur d'un durcissement des interventions, il est clair que l'incarcération d'un plus grand nombre de personnes pour de plus longues périodes ne constitue pas le moyen le plus rentable de réduire la criminalité (Donziger, 1996). L'incapacité du système de justice à régler le problème de la criminalité et à réparer les torts causés aux victimes ouvre la voie à des solutions de rechange. Les gouvernements ont pris certaines mesures qui faciliteront l'instauration de programmes de justice réparatrice. Ainsi, les gouvernements du Québec et du Nouveau-Brunswick ont tous deux décidé de fermer des établissements et de traiter un plus grand nombre de délinquants dans la collectivité en vue de réaliser des économies et de favoriser le recours aux mesures de rechange. La législation fédérale, y compris la *Loi sur les jeunes contrevenants*, ainsi que la récente législation sur les condamnations avec sursis ont donné aux juges et aux collectivités les outils légaux nécessaires pour recourir à la justice réparatrice.

## **CHOIX D'UNE STRATÉGIE : TYPES DE PROGRAMMES DE JUSTICE RÉPARATRICE ET DE SERVICES CORRECTIONNELS COMMUNAUTAIRES**

Après avoir choisi les participants au processus de planification et de mise en œuvre, vous devrez déterminer le genre de programme que vous voulez mettre en œuvre. Un programme peut être défini comme étant les activités entreprises par votre collectivité pour atteindre un objectif particulier ou un ensemble d'objectifs. Cette définition est très simple, mais aussi très importante, car elle suppose que tous les responsables de la planification d'un programme pourront établir leurs objectifs avec précision. L'énoncé des objectifs vous aidera à garder votre programme dans la bonne voie. De plus, il servira de fondement à l'évaluation du programme, car les véritables résultats de ce dernier doivent être évalués en fonction des objectifs établis pour déterminer si des changements sont nécessaires.

Les collectivités autochtones ont habituellement recours à plusieurs genres de programmes de justice réparatrice et vous pourrez sans doute adapter l'un d'entre eux aux besoins de votre collectivité. Les recherches sur ces programmes révèlent qu'ils sont efficaces uniquement s'ils sont mis en œuvre de façon appropriée. Les responsables de la planification des programmes de justice réparatrice peuvent tirer des leçons de l'expérience de ceux qui ont déjà exécutés de tels programmes. Dans la présente section du guide, nous en décrivons le fonctionnement, examinerons brièvement certaines recherches menées à leur égard et soulignerons les leçons apprises à l'intention de ceux qui veulent mettre en œuvre des programmes de justice réparatrice. Malgré la popularité de ce genre de programmes, vous ne devez pas vous sentir limité par ce qui a été accompli ailleurs. Comme chaque collectivité autochtone possède une histoire, des traditions culturelles, des ressources, des problèmes sociaux et des capacités administratives qui lui sont propres, des programmes qui ont été efficaces dans une collectivité peuvent échouer dans une autre. Les membres de votre collectivité sont les mieux placés pour déterminer quels sont les programmes présentant les meilleures chances de régler vos problèmes particuliers.

Tous ces programmes visent à réduire le recours à l’incarcération au Canada. La détention demeure la pierre angulaire du système de justice pénale (Conseil des églises pour la justice et la criminologie, 1996), mais elle coûte cher à l’État et à la société et ne permet pas de rendre une justice satisfaisante dans nos collectivités. Qu’ils soient axés sur la probation dans la collectivité, les cercles de guérison à l’intention des détenus ou la déjudiciarisation des jeunes contrevenants, tous ces programmes visent à réduire le nombre de détenus incarcérés et, le cas échéant, la durée de leur incarcération.

La **guérison traditionnelle** permet de réparer les torts causés à une personne ou à une collectivité. De fait, la guérison est une vaste notion qui englobe la justice réparatrice. La perpétration d’un crime révèle un manque d’équilibre spirituel chez la personne et le processus de guérison vise à rétablir cet équilibre en unifiant les quatre éléments qui la définissent, à savoir les dimensions spirituelle, affective, physique et mentale. L’exercice de la justice consiste à rétablir cet équilibre. La guérison est au cœur même du programme mis en œuvre à Hollow Water, dans lequel la justice « met l’accent non seulement sur le déséquilibre ayant donné lieu à l’acte répréhensible, mais aussi sur les forces externes qui ont causé ce déséquilibre ainsi que les conséquences de l’acte » (cité dans Lee, 1996). Les participants à une conférence tenue à Waseskun House en 1991 ont souligné plusieurs aspects du point de vue des Autochtones sur la guérison :

- Il faut encourager les travailleurs, les guérisseurs et les dirigeants de la collectivité à intégrer l’approche holistique au processus de guérison, c’est-à-dire mettre l’accent sur les quatre composants du cercle d’influences : la santé physique, mentale, affective et spirituelle.
- Il faut encourager les travailleurs à faire porter les efforts de guérison sur les cercles successifs de la personne, de la famille, de la collectivité et de la nation au lieu de les concentrer uniquement sur l’individu. L’exclusion de la collectivité est l’un des principaux problèmes auxquels font face les délinquants, et la réinsertion constitue un aspect important du processus de guérison.
- La culture traditionnelle, le rituel, la cérémonie, le langage et la spiritualité doivent être régénérés et redevenir partie intégrante de la guérison.

Le programme de Waseskun House à l’intention des délinquants repose sur l’exécution quotidienne de plusieurs activités de guérison, y compris une cérémonie du cercle de guérison, visant à rétablir les relations entre les délinquants, les victimes et les collectivités.

Les **conseils de détermination de la peine** sont une application du principe de guérison visant à régler les différends. Cette méthode traditionnelle (dans certaines Premières nations uniquement) de règlement des différends a été reprise au Canada grâce à la volonté de certains juges de recourir aux pratiques traditionnelles pour traiter les membres des collectivités autochtones qui enfreignent la loi. Il était clair pour la plupart des Autochtones et certains

intervenants du système de justice que le système traditionnel n'était pas efficace dans les collectivités autochtones. Le conseil de détermination de la peine traditionnel fait appel à un processus communautaire permettant aux amis et aux voisins de la victime et du délinquant d'exprimer leurs sentiments de chagrin et de colère et de manifester leur soutien. Les délinquants deviennent directement responsables envers la collectivité plutôt que devant un système de justice éloigné et les membres du conseil peuvent amorcer le processus visant le rétablissement de relations paisibles au sein de leur collectivité.

Les conseils de détermination de la peine exercent habituellement leurs activités à l'écart des tribunaux officiels. On dispose des chaises en cercle pour chaque membre du conseil. Les membres de la collectivité doivent être autorisés à choisir l'endroit où se déroulera la cérémonie ainsi que l'animateur, car cette façon de procéder contribuera « à créer un climat de participation agréable, à affirmer la responsabilité de la collectivité et à faire en sorte que l'on tienne compte des valeurs, des coutumes et des préoccupations de la collectivité » (Stuart, 1996, p. 198). L'animateur présente chacun des participants et les invite tous à participer activement au processus. La disposition en cercle incite chaque participant à s'exprimer d'égal à égal. En outre, les participants sont invités à exprimer leurs sentiments profonds, à être brefs de sorte que chacun ait le temps de parler et à respecter les autres en ne les interrompant pas et en reconnaissant la valeur de leur apport. Comme l'objectif visé est la guérison, la discussion portera sur les facteurs individuels, familiaux et communautaires associés aux problèmes du délinquant et sur le processus de réconciliation, ne se limitant pas aux détails du cas étudié. Tous les participants doivent être disposés à parler ouvertement et à soulever tant les points positifs que les points négatifs. Les membres du conseil s'efforceront d'en arriver à un consensus concernant le plan de détermination de la peine du délinquant. En outre, des rituels traditionnels peuvent accompagner l'ouverture et la clôture de la séance du conseil. Certaines collectivités forment également un conseil d'examen, dont font partie des membres du conseil de détermination de la peine d'origine et devant lequel comparaitra le délinquant pour rendre compte de ses progrès.

L'efficacité des conseils de détermination de la peine repose sur plusieurs facteurs.

- Le délinquant doit assumer la responsabilité de ses actes et accepter de participer au conseil et de suivre ses recommandations.
- La collectivité doit être prête à participer au conseil et à appuyer le délinquant et la victime durant le processus et après qu'une décision a été rendue.
- La victime doit accepter de son plein gré de participer au conseil.
- Le juge doit être prêt à écouter l'opinion de la collectivité, sous réserve des contraintes inhérentes aux principes de détermination de la peine en vigueur (Conseil des églises pour la justice et la criminologie, 1996). Les conseils de détermination de la peine font office d'organisme de consultation auprès du juge après une déclaration de culpabilité au sein du système de justice en place. Toutefois, ils peuvent facilement être modifiés pour traiter d'autres questions comme celle de l'attribution de la responsabilité pour les torts causés. Le concept du conseil continuera probablement d'évoluer dans cette direction.

Les conseils de détermination de la peine présentent des points forts et des points faibles. L'un de leurs principaux avantages est qu'ils renforcent la collectivité. Ils représentent un retour aux traditions autochtones ancestrales et peuvent mobiliser des ressources de la collectivité qui n'ont peut-être jamais été exploitées. Les accusés sont confrontés aux conséquences de leurs crimes et reçoivent une sanction exemplaire pour leur infraction, mais ils bénéficient également du soutien de la collectivité pour changer leur mode de vie. Le processus permet de rétablir les relations pouvant avoir été perturbées par le comportement des délinquants. À l'instar d'autres démarches de justice réparatrice, ce processus constitue ce que Braithwaite (1989) appelle « la honte réhabilitante ». La victime a la possibilité de parler de la douleur occasionnée par le crime, de participer à la discussion portant sur le cas et de s'assurer que la décision prise répond à ses besoins. La participation de la victime constitue un important facteur du processus de guérison.

Ces programmes ont donné de bons résultats, mais ils ont aussi soulevé plusieurs problèmes dont doivent tenir compte les responsables de la planification de nouveaux programmes. Nous avons déjà mentionné que les rapports politiques et les rapports de force dans certaines collectivités peuvent créer un contexte où les victimes ne se sentent pas traitées avec équité. Il s'agit d'un problème particulier dans les cas d'agression sexuelle et de violence conjugale où les victimes du sexe féminin n'ont pas reçu suffisamment de soutien de la part de la collectivité. En vue de remédier à ce problème, certains intervenants ont recommandé que ces victimes vulnérables et souvent impuissantes reçoivent un counseling et soient accompagnées par une équipe d'alliés au moment de la réunion du conseil. Avant que la guérison puisse avoir lieu, l'équilibre des pouvoirs entre la victime et le délinquant doit être rétabli.

Les collectivités doivent également s'assurer que l'on dispose des ressources adéquates avant d'établir un conseil de détermination de la peine. Si les victimes et les délinquants ne peuvent bénéficier du soutien de la collectivité, les décisions prises par le conseil seront dénuées de sens. Par ailleurs, il s'est avéré difficile de déterminer de quelle façon les conseils de détermination de la peine peuvent être adaptés aux régions urbaines où la population autochtone est parfois dispersée et où la victime et le délinquant ne sont pas nécessairement tous deux d'origine autochtone.

Le programme de **planification de mesures de rechange**, aussi appelé programme de planification personnalisée, vise expressément à réduire le nombre de délinquants incarcérés (Nuffield, 1997). Au lieu d'envoyer le délinquant en prison, on élabore un plan pour le garder dans la collectivité. On fait appel à diverses stratégies en fonction du risque que présente chaque délinquant et de ses besoins. Mentionnons notamment les programmes de traitement, les programmes de formation professionnelle, les services communautaires, la surveillance et la supervision intensives, la détention à domicile ou l'hébergement dans un foyer de groupe. Dans le cas des délinquants autochtones, les responsables de la planification souhaiteront peut-être offrir des activités dans la nature en harmonie avec leur culture. Les mesures de rechange à l'incarcération présentent l'avantage d'offrir à l'individu la possibilité de modifier son comportement au lieu de simplement purger sa peine en établissement. Plusieurs études,

notamment celle que Bonta et Gray ont menée à Winnipeg, ont révélé que les délinquants qui ont participé à un programme de planification personnalisée affichent un taux de succès supérieur par rapport aux probationnaires d'un groupe témoin.

Les programmes de **probation dans la collectivité** visent à accroître l'efficacité de la probation. Dans le cadre des services de probation traditionnels, le délinquant n'est pas incarcéré, mais retourné dans la collectivité, sous la surveillance d'un agent de probation. Cependant, le niveau de surveillance pouvant être exercé est limité et lorsque la période de probation prend fin le délinquant est de nouveau livré à lui-même. Dans le cadre du programme de probation dans la collectivité, on fait également appel à la participation de la collectivité. On accroît ainsi le niveau de surveillance, on s'assure que les conditions de probation sont vraiment adaptées à l'infraction et au délinquant et on augmente la valeur réparatrice du processus. Dans le cadre d'un programme de lutte contre la criminalité faisant appel à la participation de la collectivité mis en œuvre au Minnesota, le délinquant doit comparaître devant un comité formé de représentants de divers organismes communautaires, dont des groupes de victimes et des membres de la famille du délinquant, dans les 30 jours suivant l'imposition de la peine (Conseil des églises pour la justice et la criminologie, 1996). Le comité explique au délinquant les répercussions de son comportement sur la collectivité, puis essaie de trouver avec lui une solution appropriée. Il l'encourage également à amorcer un processus de médiation avec la victime. En outre, le délinquant doit se présenter de nouveau devant le comité 60 jours, 120 jours et un an après la détermination de la peine. On organise à l'intention des délinquants qui mènent à bien leur période de probation une cérémonie pour marquer cette étape, puis on leur impose deux autres années de probation sans surveillance. Ce programme va dans le sens des pratiques traditionnelles autochtones en matière de justice, car il fait intervenir la collectivité pour responsabiliser les délinquants et les accueillir de nouveau dans le milieu.

Le programme de **comparution devant la Commission nationale des libérations conditionnelles avec l'aide d'un Aîné** permet aux Aînés d'accompagner les détenus autochtones aux audiences de libération conditionnelle. À titre de représentant respecté de la collectivité du détenu, l'Aîné apporte au délinquant un soutien culturel et spirituel à un moment très important de sa vie. Il peut également donner à la Commission une idée des chances de succès de la liberté conditionnelle. Le soutien d'un Aîné aide parfois à compenser certains désavantages auxquels les détenus autochtones doivent faire face au moment de l'audience. Ainsi, grâce à la présence d'un Aîné, l'audience peut mettre l'accent non seulement sur les préoccupations habituelles liées à l'évaluation du risque, mais aussi sur les préoccupations traditionnelles autochtones, par exemple, les efforts déployés par le délinquant pour se réhabiliter. L'Aîné a également la possibilité de rencontrer le délinquant après la prise de décision afin de le préparer à ce qui s'en vient, qu'il s'agisse de son retour dans la collectivité ou de son maintien en incarcération.

Les **conférences de famille** sont une technique de justice réparatrice qui vient de la Nouvelle Zélande. Elles sont similaires aux conseils de détermination de la peine mais comportent des restrictions quant aux participants. D'ordinaire, les conférences de famille s'appliquent aux

jeunes contrevenants et font habituellement intervenir la victime, le délinquant ainsi que le plus grand nombre possible de membres de leur famille respective. Des professionnels ou des travailleurs communautaires peuvent également y participer. Une conférence de famille type comprend environ une douzaine de personnes. Dans le cas des délinquants adultes, le processus est appelé « conférences communautaires » et est plus susceptible de mettre à contribution les membres de la collectivité que ceux des familles. La conférence a pour but de donner aux personnes touchées par le crime la possibilité de trouver une solution dans un milieu qui appuie à la fois la victime et le délinquant.

Les conférences sont animées par un coordonnateur compétent qui explique d'abord la procédure aux participants et donne quelques détails sur le cas. Habituellement, le délinquant raconte sa version des faits, puis la victime décrit l'événement à sa façon, exprime ses sentiments à cet égard et pose des questions au délinquant. À n'importe quel moment du processus, le délinquant peut présenter ses excuses à la victime. Les amis et la famille de la victime ont ensuite la possibilité de s'exprimer, suivis de ceux du délinquant. Le coordonnateur dirige ensuite une discussion sur les mesures pouvant être prises pour réparer le tort causé à la victime. Cette dernière ainsi que sa famille et ses amis précisent leurs attentes, puis le délinquant ainsi que sa famille et ses amis leur répondent. Les négociations se poursuivent jusqu'à ce qu'un plan soit accepté et mis par écrit. Le coordonnateur établit ensuite les mécanismes de mise en œuvre du plan.

Le principe sous-jacent aux conférences est de remettre le différend entre les mains de ceux qui sont directement touchés par le crime (Conseil des églises pour la justice et la criminologie, 1996). Dans le système de justice officiel, le différend est pris en charge par des bureaucrates et l'accent est mis sur l'atteinte à la loi. Dans le cadre des conférences, la victime et le délinquant ainsi que leurs amis et les membres de leur famille respectifs sont responsables de la décision prise et l'accent est mis sur les torts causés. Les principes qui s'appliquent aux conférences sont ceux de la justice sociale plutôt que ceux de la justice légale. On incite les délinquants à faire face aux conséquences de leur comportement dans le cadre d'un processus visant à les réinsérer dans leur collectivité immédiate. C'est le comportement répréhensible qui est rejeté et non pas le délinquant. La honte qu'il éprouve a un effet catalyseur sur sa réinsertion. Le processus vise à favoriser la réinsertion dans la collectivité immédiate de parents et d'amis proches ainsi que dans la grande collectivité.

Les conférences peuvent se révéler une méthode très complète de justice réparatrice. Elles permettent aux victimes de recevoir un dédommagement matériel, mais elles contribuent aussi à la réparation des torts symboliques et affectifs qui leur ont été infligés ainsi qu'à leur famille. On incite la famille et les amis respectifs de la victime et du délinquant à offrir un soutien continu pour s'assurer de la mise en œuvre de la solution retenue au cours de la conférence.

Le Conseil des églises pour la justice et la criminologie a soulevé plusieurs points dont doivent tenir compte les responsables de l'organisation des conférences de famille. Il faut avant tout faire preuve de vigilance pour que les intérêts de la victime demeurent au premier plan. De plus,

les participants à la conférence doivent être importants aux yeux de la victime et du délinquant. Cela peut s'avérer difficile pour les délinquants qui se sont peut-être aliénés leur famille et leurs amis.

L'évaluation des conférences a permis de cerner certaines préoccupations concernant notamment l'application des ententes conclues, la possibilité de conflit quant aux droits de l'accusé à l'application régulière de la loi, le risque d'agrandir les mailles du filet en incluant des délinquants que l'on pourrait autrement traiter de façon moins officielle, les conflits de compétence entre divers groupes professionnels et l'incapacité à s'attaquer aux facteurs à l'origine du crime tels que le chômage, la pauvreté et l'échec des réseaux de soutien familial. Malgré ces préoccupations, les conférences de famille peuvent être une bonne façon de garantir que les personnes les plus proches du délinquant et de la victime participent au processus de justice réparatrice. Ce soutien peut aider grandement à obtenir un résultat positif.

**Le programme de réconciliation entre la victime et le délinquant** a été élaboré à Elmira, en Ontario, en 1974, grâce à l'initiative de deux personnes qui ont persuadé un juge de traiter de façon positive le cas de deux jeunes qui avaient vandalisé la propriété de 22 victimes différentes. Au lieu de recourir à une décision judiciaire qui aurait bien pu aboutir à l'incarcération, on a fait appel à la collectivité pour trouver une solution. Après un processus de réconciliation entre les victimes et les délinquants, les jeunes contrevenants devaient rencontrer personnellement chacune de leurs victimes et les indemniser pour les torts causés. La démarche a donné de bons résultats et les programmes de réconciliation sont maintenant chose courante dans de nombreux pays.

Les programmes de réconciliation entre la victime et le délinquant font appel à un processus de médiation pour arranger les choses entre les deux parties. Ils constituent un virage important par rapport au système de justice traditionnel où les policiers, les avocats et les juges ont la haute main sur le processus. Ils redonnent en effet la maîtrise du processus aux parties touchées et détournent l'attention des aspects légaux du crime pour la diriger vers les torts causés. Un animateur ou médiateur organise une rencontre entre la victime et le délinquant pour déterminer l'injustice subie, arranger les choses et déterminer les mesures à prendre (Van Ness et Strong, 1997). La victime et le délinquant racontent tous deux leur version des faits. La victime décrit les répercussions du crime et le délinquant a la possibilité d'exprimer du repentir. La nature et l'ampleur de la perte subie par la victime sont prises en considération et les parties déterminent de quelle façon le délinquant pourrait réparer le préjudice causé. Une entente entre les parties précise la nature des mesures réparatrices à prendre à l'endroit de la victime, par exemple, un dédommagement, des excuses officielles ou des services. Cette entente est habituellement mise par écrit et comprend le calendrier des mesures réparatrices et le mécanisme de surveillance concernant la mise en oeuvre de l'entente. Le processus de médiation peut aussi permettre, d'une part, de régler des problèmes liés à la consommation d'alcool et de drogue et ayant pu contribuer au comportement du délinquant et, d'autre part, de préciser de quelle manière le délinquant pourrait modifier son comportement pour éviter une récidive. Grâce à ce processus,

les victimes ont leur mot à dire sur les événements et les délinquants ont la possibilité de faire amende honorable.

On peut recourir au processus de réconciliation pour un large éventail d'infractions. Ce processus sert le plus souvent à résoudre des cas d'infractions contre les biens, mais il peut également être utile pour des infractions plus graves. Ainsi, les services de médiation de Winnipeg ont résolu avec succès un cas mettant en cause plusieurs adolescents impliqués dans une querelle survenue dans une soirée. À la suite de cet événement, quatre adolescents ont été inculpés d'infractions allant des voies de fait à la tentative de meurtre (Conseil des églises pour la justice et la criminologie, 1996). Tous les délinquants ont accepté d'indemniser la victime pour les frais liés à ses blessures et le délinquant accusé de l'infraction la plus grave s'est vu accorder une absolution sous condition assortie de deux ans de probation sous surveillance. La médiation s'inscrit dans le processus de guérison de la victime et permet de responsabiliser les délinquants et d'assurer leur maintien dans la collectivité. Plus loin dans le présent guide, nous décrirons de quelle façon on peut recourir au processus de médiation pour des infractions graves pendant une peine d'emprisonnement ou après l'incarcération. En pareil cas, la médiation peut permettre non seulement de réduire la durée de l'incarcération, mais aussi de parvenir à une guérison qui ne s'inscrit pas dans le système dominant.

Les **comités de justice pour les jeunes et les comités de détermination de la peine** font appel à la participation de citoyens bénévoles qui prennent une décision concernant les cas qui leur sont confiés ou formulent des recommandations à cet égard. Ces comités sont courants dans les collectivités autochtones (par exemple, la collectivité de St. Theresa's Point au Manitoba a un comité de justice pour les jeunes bien établi) et comptent souvent des Aînés parmi les membres. Ils imposent habituellement des mesures réparatrices telles que la médiation, le dédommagement et la réparation. De plus, ils permettent aux citoyens de régler les problèmes de leur collectivité et de résoudre des différends en faisant appel à la justice réparatrice. Ils peuvent également coordonner les travaux des différents organismes ou groupes communautaires qui s'occupent du cas, car des représentants de ces groupes peuvent faire partie des comités.

Les **comités victime-délinquant** permettent de réparer indirectement les torts causés aux victimes lorsque les délinquants ne sont pas arrêtés, refusent d'admettre leur culpabilité ou de participer à des programmes de mesures de rechange. Les victimes de certains types de crime rencontrent des délinquants qui ont commis un crime similaire contre une autre victime. Il est bien sûr impossible de régler le cas réel, mais on vise le même but que dans les autres programmes de justice réparatrice. Les victimes cherchent réparation pour le préjudice subi et les délinquants sont exposés aux torts que leur infraction a causés aux autres. On fait appel à ces comités pour les jeunes cambrioleurs et les victimes de conducteurs avec facultés affaiblies (Van Ness et Strong, 1997).

D'autres **programmes de mesures de rechange à l'incarcération** ont été abondamment utilisés dans de nombreuses régions du pays. Mentionnons notamment les programmes de

déjudiciarisation (pré-inculpation et post-inculpation), les ordonnances de travaux compensatoires, la surveillance intensive, les programmes axés sur d'autres formes de placement, les programmes de substitution du cautionnement et la planification personnalisée. Ces programmes sont habituellement administrés par des organismes de justice pénale et non par des groupes communautaires, bien que l'on fasse parfois appel à des bénévoles, et permettent le maintien dans la collectivité d'un plus grand nombre de délinquants. Cependant, dans bon nombre de ces programmes, il n'y a pas de contact direct entre la victime, le délinquant et la collectivité, contact qui est très important pour le rétablissement de l'harmonie sociale.

Les programmes visant à garder les délinquants à l'extérieur des établissements sans accroître le risque qu'ils représentent pour la collectivité sont utiles, mais ils présentent plusieurs problèmes. Mentionnons notamment l'agrandissement des mailles du filet qui a pour conséquence d'inclure des délinquants qui autrement n'auraient pas été pris en charge par le système de justice officiel. En outre, il arrive que les organismes chargés de la mise en œuvre de ces programmes n'ont pas les ressources nécessaires pour accomplir le travail, de sorte que les programmes sont parfois inefficaces. De surcroît, du fait qu'ils n'attribuent pas de rôle à la victime et à la collectivité, ils ne rendent pas une justice satisfaisante aux yeux de cette dernière (Conseil des églises pour la justice et la criminologie, 1997) et risquent de ne pas recevoir beaucoup de soutien.

## **MÉDIATION DANS LE CAS DES INFRACTIONS GRAVES**

Avant d'amorcer votre processus de planification, vous devez prendre une décision quant aux genres d'infractions visés par votre programme. L'une des questions les plus difficiles et les plus controversées est de savoir s'il est opportun de faire appel aux méthodes de règlement extrajudiciaire des conflits pour les crimes graves. **Un principe fondamental de la justice réparatrice est que le résultat doit être satisfaisant tant pour les victimes que pour les délinquants.** Cet objectif peut être difficile à atteindre dans le cas des auteurs d'infractions graves qui peuvent trouver les sanctions communautaires beaucoup moins sévères que la peine d'emprisonnement qui, autrement, leur aurait été infligée. Les auteurs d'infractions graves sont souvent des récidivistes et il faut veiller à ce qu'ils n'utilisent pas les programmes de justice réparatrice simplement pour manipuler le système.

La décision que vous prendrez concernant les genres d'infraction et de délinquants auxquels s'appliquera votre programme doit reposer sur les besoins, les préoccupations et les ressources propres à votre collectivité. Les responsables de la planification doivent reconnaître que leurs collectivités peuvent avoir des limites quant au degré de gravité des infractions qu'ils aimeraient traiter dans le cadre des programmes de justice réparatrice. De nombreuses collectivités préfèrent restreindre ce genre de programme à des infractions moins graves, du moins jusqu'à ce qu'elles se sentent à l'aise pour s'occuper des délinquants de cette façon. Cependant, certains éléments donnent à penser que les méthodes de justice réparatrice peuvent être appliquées aux infractions graves.

Ainsi, le programme de Hollow Water a fait appel à plusieurs méthodes de traitement différentes, y compris le counseling individuel, les méthodes de guérison traditionnelles et l'intégration communautaire. La composante traditionnelle repose sur des cercles de partage regroupant des victimes, des délinquants et des alliés de la collectivité. On a recours aux cérémonies de la suerie, aux feux sacrés, aux jeûnes et aux festins pour favoriser la guérison et rapprocher les membres de la collectivité. Les organisateurs ont fait montre d'une grande prudence avec ce programme et consacré beaucoup de temps à la planification du projet. Le personnel qui y a été affecté a reçu une formation complète et de nombreux efforts ont été consacrés à la sensibilisation de la collectivité. En raison de la gravité des infractions commises, le programme est très long et très intensif. Le processus de guérison en treize étapes s'étend d'ordinaire sur plusieurs années. Les victimes et les délinquants peuvent bénéficier d'une aide clinique professionnelle et les deux parties ont le choix de faire appel au système de justice officiel. Cette mesure peut s'avérer nécessaire lorsque les victimes sont insatisfaites du processus communautaire ou que les délinquants ne s'amendent pas ou qu'ils refusent de se soumettre aux sanctions imposées par la collectivité. Nous ne devons pas tenir pour acquis que les délinquants accepteront de participer au programme, car il pourrait être plus facile pour eux d'être pris en charge par le système de justice officiel où ils n'ont pas vraiment à faire face aux conséquences de leur comportement ou à faire des efforts pour s'améliorer.

Un autre programme à l'intention des auteurs d'infractions graves a été mis en œuvre à Anchorage, en Alaska (Flaten, 1996). On a organisé des séances de médiation entre des jeunes contrevenants et leurs victimes pour des infractions graves comme l'homicide involontaire et la tentative de meurtre. Alors que le but de la médiation dans le cas des infractions mineures contre les biens est habituellement d'obtenir un dédommagement, l'objectif premier de la médiation appliquée aux infractions graves est de contribuer au processus de guérison. La participation à la médiation n'a pas eu pour conséquence l'imposition aux délinquants de peines plus clémentes, car la plupart d'entre eux purgeaient déjà leur peine au moment de la médiation. La majorité des participants ont indiqué que la médiation avait permis d'atteindre les objectifs de réconciliation, de responsabilisation et de clôture. Toutes les victimes ont indiqué que la médiation les avait beaucoup aidées à tirer un trait sur l'affaire, ce qui leur a permis de laisser leur passé de victime derrière elles. Elles ont également mentionné que le fait de pouvoir poser des questions et de parler de leurs sentiments leur a été d'un précieux secours. De plus, certaines victimes ont précisé que la médiation les avait aidées à atténuer les craintes qu'elles éprouvaient à l'égard des délinquants. Quant à ces derniers, ils ont souligné que la médiation avait contribué à leur faire prendre conscience que leurs victimes étaient de vraies personnes et que leurs actes avaient vraiment causé du tort. Ils ont également dit que le fait d'avoir pu présenter leurs excuses aux victimes les avait beaucoup aidé. La forme que prendra le processus de médiation pour les infractions graves variera en fonction du contexte local, mais certaines collectivités ont eu recours aux conférences.

Il ne faut pas essayer de recourir à ce type de médiation sans une intense planification. Les organisateurs du projet d'Anchorage ont attendu au moins un an après que l'infraction ait été commise pour amorcer la médiation. Les victimes et les délinquants ont été extrêmement bien

préparés avant la séance de médiation et la préparation reçue s'est révélée très utile pour les participants. Les organisateurs estimaient également qu'il fallait tenir une séance-bilan après la séance de médiation en raison de l'intensité des émotions en cause. De plus, certains participants ont dit souhaiter que l'on tienne une séance de médiation de suivi ou que l'on prenne un moyen pour les tenir au courant des progrès accomplis par les délinquants dans leur réinsertion.

Plusieurs projets faisant appel à la médiation en milieu carcéral ont été mis en œuvre auprès de délinquants adultes. À l'instar du programme destiné aux jeunes contrevenants, les objectifs de ce genre de programmes diffèrent légèrement de ceux des programmes offerts dans la collectivité en ce sens qu'ils mettent l'accent sur le partage de l'information et la guérison plutôt que sur le dédommagement. Ils comportent des réunions volontaires entre les victimes et les délinquants en établissement. D'ordinaire, ils excluent explicitement certains avantages pour le délinquant tels que la libération conditionnelle (Immarigeon, 1996). Il ne s'agit toutefois pas d'une règle immuable. Ainsi, en mars 1997, Dwayne Archie Johnson, condamné pour le meurtre de Helen Betty Osborne à The Pas, au Manitoba, a obtenu une semi-liberté. Bien que la semi-liberté qui lui avait été octroyée plus tôt ait été révoquée en raison des protestations de la famille Osborne, cette dernière a décidé de ne pas s'opposer à une demande subséquente après que Johnson l'ait rencontrée et fait une déclaration publique au sujet du meurtre.

L'affaire Johnson illustre la valeur potentielle de la médiation en milieu carcéral. De nombreuses années se sont écoulées avant que le cas ne soit résolu et la quête de justice de la famille Osborne s'est avérée extrêmement douloureuse. Alors que le meurtre avait été commis en 1971, le procès n'a eu lieu qu'en 1987. Quatre hommes étaient présents au moment du meurtre de Betty Osborne, mais Johnson a été le seul à être reconnu coupable d'un crime. En raison des protestations de la famille et des membres de la collectivité concernant la façon dont le meurtre avait été jugé, la cause a été examinée dans le cadre de l'Enquête publique sur l'administration de la justice et les peuples autochtones menée au Manitoba. Lorsque l'on a accordé à Johnson une semi-liberté pour la première fois, la famille a continué à soutenir que la justice n'avait pas été rendue. C'est uniquement après avoir rencontré Johnson qu'elle est enfin parvenue à tirer un trait sur l'affaire et à accepter sa mise en liberté.

Bien que les possibilités d'une telle réconciliation soient relativement rares dans notre système carcéral, l'évaluation des programmes de médiation en milieu carcéral indique que ceux-ci peuvent donner de très bons résultats. En 1996, Immarigeon a évalué plusieurs programmes et a constaté que des centaines de séances de réconciliation entre la victime et le délinquant avaient remporté beaucoup de succès et qu'elles n'avaient pas eu de conséquences négatives.

## **LEÇONS TIRÉES D'AUTRES PROGRAMMES DE JUSTICE COMMUNAUTAIRE**

L'expérience est particulièrement riche en enseignement et nous pouvons apprendre des succès et des échecs de projets de justice communautaires mis en œuvre dans d'autres collectivités. Dans la deuxième partie du présent guide, nous examinerons de nombreux projets de justice différents. Il y a peu de programmes complètement nouveaux, car la plupart sont empruntés à d'autres collectivités. Cependant, comme ils sont mis en œuvre dans des collectivités différentes, ils sont adaptés à un nouveau contexte, ce qui signifie que les programmes évoluent au fil du temps. Certains programmes ont disparu en raison de leur inefficacité, de leur coût trop élevé ou du manque de soutien de la part de la collectivité. D'autres ont été modifiés et sont devenus de nouveaux modes importants d'administration de la justice. Les programmes de justice réparatrice se répandent maintenant dans toutes les collectivités du Canada. Il y a d'importantes leçons à tirer des succès et des échecs de ces programmes et les responsables de l'élaboration des initiatives de justice réparatrice doivent en tenir compte. Avant d'examiner quelques-unes de ces leçons, observons la figure 4 pour voir à quoi est attribuable l'échec d'un programme prometteur.

## **FIGURE 4**

### **ÉTUDE DE CAS : ÉCHEC D'UN PROJET**

Le programme mis en œuvre par le conseil tribal de South Island en Colombie-Britannique visait à améliorer la prestation des services juridiques offerts au huit collectivités relevant du conseil de bande, en faisant participer le conseil des Aînés aux programmes de justice et en appliquant les pratiques traditionnelles autochtones dans le cadre de plusieurs programmes communautaires (Griffiths et Hamilton, 1996). Cependant, le projet a pris fin prématurément après deux ans. Sheila Clark, qui l'a évalué, s'est réjouie du fait que le programme reposait sur des valeurs communautaires et culturelles. Elle en est arrivée à la conclusion que l'échec de l'initiative était attribuable à des lacunes importantes dans la planification et la mise en œuvre.

1. La consultation a été insuffisante, car les résidents et le personnel de première ligne des collectivités ont été exclus du processus de planification initial.
2. Bon nombre des intervenants clés chargés de l'élaboration du programme n'avaient pas la confiance des collectivités.
3. Les programmes n'étaient pas axés sur les besoins particuliers des collectivités ni sur ceux des victimes ou des délinquants.
4. Il y avait de l'agitation politique dans les collectivités et des membres du conseil tribal et des Aînés sont intervenus en faveur de membres de leur famille dans le cadre du programme.
5. Le fait que les résidents des différentes collectivités ne partageaient pas tous les mêmes valeurs culturelles n'a pas été pris en considération dans le cadre du programme.

Il y a plusieurs leçons à tirer de ce projet. Ainsi, les intervenants qui doivent jouer un rôle clé dans le processus de justice réparatrice doivent eux-mêmes avoir été guéris. De plus, les droits des victimes, en particulier celles qui sont vulnérables, doivent être protégés pour empêcher qu'elles ne soient victimisées davantage par les rapports de force familiaux et politiques dans la collectivité (Griffiths et Hamilton, 1996).

Le projet du conseil tribal de South Island n'a pas atteint ses objectifs. Cependant, il faut s'attendre à certains échecs lorsqu'on pénètre dans un domaine inexploré, et les efforts déployés par les responsables du projet de South Island ne seront pas vains si d'autres peuvent mettre à profit leur expérience.

# **LEÇONS DONT IL FAUT TENIR COMPTE POUR LES PROJETS DE JUSTICE RÉPARATRICE**

## **1. Préparer la mise en œuvre du projet**

L'élaboration de nouvelles initiatives de justice exige du temps, de la planification, la collaboration de la collectivité et des ressources. Les programmes de justice à l'intention des Autochtones dont la préparation a été insuffisante ont souvent été moins efficaces qu'on l'espérait (par exemple, le programme de déjudiciarisation de la bande Shubenacadie, le programme du conseil tribal de South Island et les programmes de déjudiciarisation de Sandy Lake et d'Attawapiskat). En revanche, lorsque beaucoup d'efforts ont été consacrés à des activités telles que la préparation de la collectivité, la formulation des objectifs et des procédures et la détermination des responsabilités, les programmes ont habituellement donné de bons résultats (les programmes de Waseskun House, les services de police administrés par les Premières nations, le programme de Hollow Water, le programme de déjudiciarisation mis en œuvre par les services juridiques pour Autochtones de Toronto). Malheureusement, le contexte de financement limite souvent les travaux préparatoires nécessaires, car les fonds sont habituellement alloués pour une période précise et un objectif particulier. Les intervenants ont alors tendance à précipiter la mise en œuvre de l'activité sans passer par l'étape des travaux préparatoires qui est très importante dans les petites collectivités disposant de ressources limitées.

## **2. Choisir le personnel adéquat**

D'ordinaire, les initiatives de justice réparatrice locales nécessitent l'embauche d'un ou deux employés chargés de coordonner les programmes et d'offrir des services. En raison des ressources limitées, des délais serrés et de la combinaison habituelle d'attentes élevées et de lourde charge de travail, il est primordial de choisir le personnel approprié. Un mauvais choix peut s'avérer désastreux pour le projet. Un comité de sélection doit examiner les objectifs du programme et le contexte communautaire, déterminer le type de personnes le plus apte à administrer le programme, puis procéder à un processus de sélection adéquat pour assurer le recrutement du personnel approprié.

Il faut garder à l'esprit le fait que les personnes affectées au programme serviront de guides et de professeurs auprès d'autres membres de la collectivité, de sorte qu'elles doivent se sentir à l'aise dans ce rôle et avoir la confiance des autres membres de la collectivité. Plusieurs programmes ont mis en évidence la nécessité de s'assurer que les responsables des programmes de justice réparatrice ont déjà résolu leurs problèmes personnels. Les personnes non guéries pourraient avoir du mal à travailler avec d'autres victimes et des délinquants et être sujettes à l'épuisement plus rapidement que d'autres membres éventuels du personnel. Si l'on embauche des personnes dont les problèmes ne sont pas résolus, celles-ci devraient

entreprendre le processus de guérison avant de travailler avec d'autres membres de la collectivité. Le programme de Hollow Water a connu un énorme succès à cet égard.

### **3. Travailler en collaboration avec le système de justice dominant**

Pratiquement toutes les initiatives de justice à l'intention des Autochtones nécessiteront la collaboration des intervenants du système de justice dominant. Qu'il s'agisse d'intervenants des services correctionnels qui parrainent divers programmes de libération conditionnelle, d'un juge qui anime des conseils de détermination de la peine, d'un procureur qui oriente les cas vers un programme de déjudiciarisation ou de policiers qui offrent un soutien et des services spéciaux aux forces policières des Premières nations ou à leurs collectivités, les intervenants du système dominant sont des personnes-ressources essentielles qui doivent être consultés régulièrement pour assurer le succès du programme. Les ententes locales sont nécessaires, car la Constitution ne contient guère de dispositions explicites sur lesquelles puissent s'appuyer la plupart des initiatives de justice à l'intention des Autochtones. Les entrevues menées avec des intervenants de programmes de justice réparatrice pour les Autochtones ont révélé que de nombreux intervenants du système de justice dominant se montrent très réceptifs à l'égard des nouvelles initiatives, mais qu'ils comprennent souvent mal les objectifs et les procédures associés au projet et le rôle que doit jouer leur personnel de première ligne, par exemple, les travailleurs du domaine de la justice communautaire. Ils soulignent souvent la nécessité d'améliorer les communications avec le personnel affecté au projet. Les initiatives de justice à l'intention des Autochtones qui ont connu du succès (Waseskun House, Services juridiques à l'intention des Autochtones, Hollow Water et Six nations Police Service) ont toutes établi d'excellents réseaux avec les intervenants du système de justice dominant.

### **4. Veiller à ce que le programme de justice réparatrice soit juste et équitable**

Bien que l'on s'attende à ce que toutes les initiatives de justice réparatrice à l'intention des Autochtones soient officiellement approuvées par le chef et le conseil, la légitimation du programme dans la collectivité et, bien sûr, le niveau de respect à l'égard du programme et de son personnel, seront également fonction de l'efficacité avec laquelle le personnel parviendra à traiter les cas et les personnes équitablement. Le programme doit donc être perçu comme juste par tous les participants et cette impression doit être partagée par l'ensemble de la collectivité. Cela est toujours difficile, en particulier dans les petites collectivités où les liens de parenté sont particulièrement denses et où l'on estime que l'équité n'a pas toujours été respectée. Le projet du conseil tribal de South Island a montré que les programmes que la collectivité considère comme inéquitables sont voués à l'échec.

### **5. Mener les activités du programme à l'écart des pressions politiques locales et externes**

À moins que l'initiative ne soit menée à l'écart des pressions politiques locales directes, elle risque de disparaître si un nouveau chef ou de nouveaux membres du conseil sont élus et elle

n'offrira pas l'équité, l'efficacité et l'efficace voulues. Ainsi une commission de police efficace peut servir de tampon pour ce qui est des services de police, tandis qu'un comité de justice communautaire représentatif peut assumer cette importante fonction dans le cadre d'autres initiatives de justice. Des lignes directrices écrites concernant les conflits d'intérêts, des procédures de fonctionnement, un énoncé de la mission du programme ainsi qu'un énoncé de la philosophie du service peuvent également se révéler utiles; ils sont d'ailleurs la marque de certaines initiatives de justice à l'intention des Autochtones qui figurent parmi les meilleures. Bien sûr, certains projets peuvent aussi parfois être compromis par des conflits entre les autorités de la collectivité et les administrations extérieures. En fait, l'échec de certains projets est souvent attribuable à ce type de conflit politique. Néanmoins, un programme bien administré comportant un système de communication adéquat ainsi qu'un bon réseau avec des organismes locaux et externes peut parfois se poursuivre malgré les conflits politiques.

## **6. Mettre à contribution l'ensemble de la collectivité**

Il est important de mettre à contribution l'ensemble de la collectivité et non pas simplement quelques personnes directement touchées par l'initiative de justice. L'une des leçons importantes apprises par les intervenants de Hollow Water est que la vision d'un avenir meilleur doit prendre racine dans le cœur et dans l'esprit des membres de la collectivité. Autrement dit, seules les visions dictées par eux ont des chances de se concrétiser. Le recours aux membres de la collectivité favorise la création d'une collectivité solide et la légitimation du programme. Il donne aussi accès à d'autres idées et à d'autres ressources, ce qui permet d'éviter l'épuisement du personnel qui est inévitable lorsque seulement un très petit nombre de personnes se dévouent pour toutes les collectivités. On peut réussir à faire participer les membres de la collectivité par des séances d'information, des bulletins ainsi que des comités ou des groupes élargis.

## **7. Évaluer le programme et diffuser les résultats**

Un programme bien administré s'assortit d'évaluations régulières des activités en fonction de l'énoncé de mission, des buts et des objectifs ainsi que de la présentation de rapports d'évaluation à des groupes cibles et à la collectivité. La préparation de rapports périodiques, de quelques pages seulement, permet au personnel de se concentrer sur les tâches principales et de voir à la fois la situation générale et ses divers éléments. La diffusion d'information sur le programme à l'extérieur de l'organisation témoigne de la volonté des dirigeants du projet de rendre des comptes à la collectivité. Le site web de Waseskun House (<http://www.waseskun.net>) illustre remarquablement la façon dont l'information sur le programme peut être diffusée sur une grande échelle.

## **8. Concentrer ses efforts**

L'élaboration d'une initiative de justice réparatrice efficace, efficiente et équitable est une tâche exigeante. Vous devrez travailler très fort pour élaborer votre programme à l'échelle de la collectivité, tout en œuvrant dans un contexte où les objectifs sont parfois imprécis, l'attribution

des compétences, ambiguë et le financement, à court terme. Vous serez très tenté de trouver des sources de financement additionnel et d'élargir le mandat ainsi que les activités et les services associés au programme au lieu de vous concentrer sur sa mise en œuvre. La participation à un trop grand nombre d'activités et de services est l'un des principaux problèmes observés dans les projets en matière de justice à l'intention des Autochtones. Il s'agit d'une réaction compréhensible, quoique souvent très néfaste, à l'absence d'une infrastructure de service dans la collectivité, aux inévitables contraintes financières et au manque de compétences en gestion. Elle aura pour conséquence l'épuisement des bénévoles et du personnel affecté au programme ainsi qu'un tel éparpillement des ressources que votre programme n'aura aucune incidence.

## **9. Envisager l'élaboration de programmes à l'intention des jeunes**

Certaines études, évaluations de programme et recherches fondamentales donnent à penser qu'il est particulièrement important d'élaborer diverses initiatives de justice à l'intention des jeunes des collectivités autochtones et que les programmes axés sur les jeunes reçoivent un soutien considérable de la collectivité. Les mesures de rechange peuvent aller des activités dans la nature à des ordonnances de services communautaires plus traditionnelles. Parmi les autres initiatives, mentionnons les programmes en milieu scolaire tels que le Programme Bouclier autochtone de la GRC, les mesures de rechange pour les jeunes (groupes consultatifs pour la détermination de la peine en Alberta) et les conférences de famille.

## **10. Être prêt à soulever des questions et à faire face à la critique**

Il est important de se rappeler que la critique ne signifie pas que l'on désapprouve le programme. Ainsi, l'évaluation de plusieurs projets de déjudiciarisation à l'intention des Autochtones a révélé que de nombreuses victimes et d'autres membres de la collectivité avaient formulé des critiques mais que la plupart des répondants reconnaissaient néanmoins la valeur de l'initiative. Vous pouvez vous inspirer des critiques pour élaborer un meilleur programme. En outre, il est important d'aborder ces questions avec les membres de la collectivité pour leur rappeler les raisons inhérentes à l'élaboration de l'entreprise ainsi que les solutions de rechange. De nombreuses personnes peuvent être d'avis que la déjudiciarisation n'a pas une grande incidence sur les délinquants, mais vous pouvez leur expliquer qu'au moins ces derniers font quelque chose pour la victime ou la collectivité, tandis que personne ne peut garantir que des mesures seront prises dans le système de justice dominant. Le fait de soulever des questions et de faire face à la critique permet de mieux définir le programme, témoigne d'une ouverture d'esprit et d'une volonté de responsabilisation et fait clairement savoir aux membres de la collectivité qu'il s'agit également de leur projet. Ce partenariat peut être établi par des séances de discussion avec des groupes communautaires, un examen périodique du protocole du projet et des réunions communautaires régulières.

## **11. S'efforcer de maintenir l'équilibre**

L'élaboration de nouvelles initiatives de justice exige indubitablement de la patience. Les attentes de la collectivité peuvent être non seulement exigeantes, mais aussi impossibles à combler à court terme. Les responsables des services de police administrés par les Premières nations en ont souvent fait l'expérience. Il y a parfois beaucoup d'ambiguïté au sujet de l'initiative dans la collectivité et parmi les collaborateurs du système de justice dominant, mais il faut s'y attendre quand on sort des sentiers battus. En place depuis longtemps, le système de justice canadien évolue au fil du temps et on n'obtiendra pas instantanément un système distinct efficace à l'intention des Autochtones. Les rares ressources disponibles doivent être utilisées avec prudence, car la plupart des projets de justice à l'intention des Autochtones n'ont reçu qu'un financement à court terme. En conséquence, les gestionnaires de projet doivent avoir la situation bien en main et être capables de rassembler les éléments nécessaires pour mettre le projet en œuvre et en évaluer l'incidence afin de le poursuivre ou de lui donner plus d'ampleur s'il est efficace. En d'autres termes, il faut parvenir à un juste équilibre et faire montre de patience tout en s'activant avec énergie pour être prêts à intervenir.

### **ADAPTATION DES PROGRAMMES AUX CARACTÉRISTIQUES DE LA COLLECTIVITÉ**

L'un des éléments les plus essentiels au succès des programmes de justice réparatrice est de leur adaptation aux caractéristiques de la collectivité au sein de laquelle ils seront mis en œuvre. L'approche « universelle » à l'égard des programmes est vouée à l'échec. Chaque programme doit être conçu de manière à répondre aux besoins particuliers d'une collectivité. Ainsi, les lois applicables aux collectivités autochtones peuvent différer de celles qui s'appliquent à d'autres collectivités canadiennes, selon qu'il s'agisse d'Indiens, de Métis ou d'Inuit. Elles peuvent aussi varier en fonction des différents groupes au sein de ces collectivités. Par exemple, les Indiens inscrits et les Indiens non inscrits n'ont pas le même statut en vertu de la loi canadienne. Vous devrez connaître les pouvoirs que la loi confère à la collectivité ainsi que les droits qui ont été négociés avec celle-ci par les gouvernements fédéral et provinciaux. Les organismes de justice autochtones ont des secteurs de compétence particuliers dont vous devez tenir compte au moment d'élaborer vos programmes. Ces distinctions juridiques peuvent souvent compliquer la détermination des limites sociales et géographiques des projets en matière de justice.

Vous devrez également décider si le programme s'appliquera aux infractions commises à l'extérieur de la collectivité et à celles où ni la victime ni le délinquant ne sont membres de la collectivité. Vous devrez déterminer si le conseil de détermination de la peine s'appliquera aux non-Autochtones vivant temporairement ou en permanence dans la collectivité autochtone et de quelle façon on traitera les délinquants autochtones dont la victime est un membre non autochtone d'une collectivité voisine. Il est évident qu'une solide connaissance des lois pertinentes est essentielle au succès de tout projet dans le domaine de la justice.

Parmi les autres facteurs communautaires dont il faut tenir compte, mentionnons la nature des structures d'autorité officielles et officieuses, les conditions socio-économiques et les ressources financières disponibles pour le programme, le désir des membres de la collectivité de participer à des programmes de justice réparatrice, le degré de satisfaction de la collectivité à l'égard du système de justice pénale en place et la mesure dans laquelle les pratiques traditionnelles sont connues et respectées dans la collectivité.

**FIGURE 5**  
**SOURCES D'INFORMATION POUR LES PROGRAMMES DE JUSTICE À**  
**L'INTENTION DES AUTOCHTONES**

Il existe plusieurs autres sources d'information sur les programmes de justice à l'intention des Autochtones, par exemple :

- Guide de financement de programmes fédéraux choisis, Affaires indiennes et du Nord Canada
- Division du soutien des programmes de santé, Santé Canada
- Groupe des affaires correctionnelles autochtones, Solliciteur général du Canada
- Secteur de la police autochtone, Solliciteur général du Canada
- Section des droits de la personne, Justice Canada
- Direction de la justice applicable aux Autochtones, Justice Canada
- Réseau de la justice autochtone, Justice Canada
- Programmes et activités fédéraux-provinciaux : répertoire, Bureau du Conseil privé
- Guide des initiatives fédérales à l'intention des Autochtones vivant en milieu urbain, Bureau du Conseil privé
- Native Law Centre of Canada, University of Saskatchewan, Saskatoon

Source : Adapté du Solliciteur général (1995)

**PRENDRE UNE DÉCISION FINALE : EXAMINER LA FAISABILITÉ DE VOTRE PROGRAMME**

Après avoir déterminé le programme qui permettra le mieux de répondre aux besoins de votre collectivité, vous devriez procéder à un examen final de la faisabilité de ce programme. Vous devriez décrire le plus minutieusement possible comment votre programme fonctionnera. En fonction de cette description, il y a diverses questions que vous devriez vous poser lors de l'examen final. Cette étape vous permettra de vous assurer que vous ne consacrerez pas une

quantité considérable de temps et d'argent à un programme qui sera inabordable ou impraticable, ou qui n'atteindra pas vos objectifs. Voici certaines des questions que vous devriez prendre en considération :

- Comment le programme permettra-t-il de régler les problèmes de votre collectivité?
- Quelles sont les perspectives de succès?
- Combien coûtera la mise en oeuvre du programme?
- D'où proviendront les fonds et le personnel nécessaires pour la mise en oeuvre du programme?
- Combien de temps faudra-t-il pour que le programme ait des répercussions sur les problèmes de votre collectivité en matière de justice?
- Comment le programme s'accorde-t-il avec les pratiques existantes comme les mesures de rechange à l'incarcération?
- Quels accords faudra-t-il négocier avec le système conventionnel de justice pénale?
- Qui serait susceptible de s'opposer au programme? Pour quelles raisons?
- Quels seront les avantages du programme?
- Combien de temps faudra-t-il pour que le programme entre en activité? Que faudra-t-il faire avant la mise en oeuvre?
- Quelles sont certaines des faiblesses possibles du programme? Comment corrigerez-vous ces faiblesses?
- Quelles difficultés prévoyez-vous dans la mise en oeuvre du programme?
- Quelles en seront les conséquences si le programme échoue?
- Quelle est votre décision? Allez-vous de l'avant, ou retournez-vous au processus de planification pour modifier la conception de votre programme?

## **FIXER DES BUTS ET DES OBJECTIFS**

Vous avez maintenant conçu votre programme. Pour guider la mise en oeuvre de ce programme et établir les paramètres de son évaluation, vous devez fixer des buts et des objectifs. La définition de ces deux termes peut varier, mais pour nos besoins, les **buts** représentent les buts ultimes de votre programme (p. ex., réduire la récidive chez les délinquants et accroître la satisfaction des victimes envers le processus judiciaire) et les **objectifs** sont les tâches précises à accomplir afin de mettre en oeuvre votre programme (p. ex., obtenir d'ici le 1<sup>er</sup> avril le consentement des juges, des procureurs et des policiers à participer au cercle de détermination de la peine). Il importe que les buts et les objectifs soient réalistes. Pour le moral des participants, dont la plupart seront des bénévoles, il vaut mieux dépasser des objectifs modestes que de ne pas parvenir à atteindre des objectifs plus ambitieux.

Après avoir établi votre ou vos buts, vous devez définir les objectifs qui permettront de les atteindre. Plus vous concevrez clairement ces objectifs, plus la mise en oeuvre sera facile. Votre équipe de planification devrait élaborer un plan d'action de la façon indiquée à la Figure 6. Vous devriez préciser la personne responsable de chaque objectif et les mesures à prendre pour atteindre celui-ci. Dans bien des cas, une fois que vous aurez circonscrit les objectifs et les

responsabilités, il faudra conclure des ententes avec les personnes chargées de chaque tâche. Par exemple, dans vos relations avec le système judiciaire officiel, vous devriez élaborer des accords écrits et des protocoles pour préciser les rôles et les responsabilités de toutes les personnes qui participeront au projet. Lorsqu'on s'occupe d'affaires criminelles, dont certaines peuvent être extrêmement graves, il importe de respecter des modalités et des façons de procéder appropriées.

**Figure 6**

<b>But à atteindre</b>		
<b>Objectif</b>	<b>Personne responsable</b>	<b>Mesures à prendre pour atteindre l'objectif</b>

Vous devriez également préciser dans votre plan d'action la date à laquelle chaque objectif devra être atteint. Par exemple, supposons que votre collectivité a décidé de mettre en place un programme de réconciliation entre les victimes et les délinquants dans le cas des crimes mineurs contre les biens. Vous prévoyez lancer le programme le 1<sup>er</sup> septembre. Vous avez fixé vos objectifs et élaboré le plan d'action suivant qui guidera la mise en oeuvre du programme :

#### OBJECTIF N° 1

Terminer d'ici le 1<sup>er</sup> juin les négociations avec les juges et les procureurs de la cour de circuit pour obtenir leur collaboration au programme.

##### ACTIVITÉ N° 1

Les planificateurs rencontreront les juges et les procureurs. Dans le cadre des discussions, ils décriront la raison d'être du programme, discuteront des opinions des juges et des procureurs avec ceux-ci et obtiendront leur consentement officiel à participer au programme.

#### OBJECTIF N° 2

Mettre au point d'ici le 1<sup>er</sup> juillet les formules permettant de consigner l'information sur les cas.

##### ACTIVITÉ N° 2

Déterminer les renseignements qu'il faudra consigner et mettre au point la formule. Prendre les dispositions voulues pour faire imprimer des exemplaires de la formule et les distribuer aux administrateurs du programme.

#### OBJECTIF N° 3

Trouver d'ici le 1<sup>er</sup> juillet un lieu pour les séances de médiation.

##### ACTIVITÉ N° 3

Rechercher les lieux possibles pour les séances de médiation et négocier les modalités d'utilisation du lieu choisi.

#### OBJECTIF N° 4

Terminer d'ici le 1<sup>er</sup> juillet la formation du personnel chargé de la médiation (rémunéré et bénévole).

##### ACTIVITÉ N° 4

Préparer une trousse de formation à l'intention de toutes les personnes qui participeront au programme. Trouver des moniteurs et veiller à ce qu'ils connaissent bien la collectivité et le programme qui sera mis en oeuvre. Trouver un lieu pour la formation et dispenser les programmes de formation. Évaluer la formation afin de s'assurer que le personnel a acquis les compétences nécessaires pour exécuter le programme.

Cet exemple ne fournit qu'une liste partielle des objectifs et des activités, mais il illustre le fait que chaque composante du programme comporte un objectif et que chaque objectif s'accompagne d'une ou de plusieurs activités. Un énoncé précis des objectifs et des activités indique clairement à tous les tâches précises à accomplir. Dans les cas où vous n'aurez pas atteint tous vos objectifs, vous aurez la possibilité de mettre le doigt sur les problèmes et de procéder à des rajustements avant que le résultat final de votre programme ne soit compromis.

## ÉLABORER UN PLAN DE TRAVAIL

Après avoir dressé votre plan d'action, dans lequel vous avez précisé les échéances et les tâches, vous devriez regrouper toute l'information dans un plan de travail qui vous permettra de déterminer d'un coup d'oeil si les travaux s'effectuent dans les délais prévus. Ce plan indiquera en détail les fonctions et les tâches et servira de calendrier de mise en oeuvre. Dans les plans de ce genre, on doit intégrer une certaine souplesse de fonctionnement; cependant, les planificateurs devraient préciser clairement les dates de début et de fin des diverses activités. La Figure 7 présente un bref plan de travail pour le programme de réconciliation entre les victimes et les délinquants qui nous sert d'exemple.

**Figure 7**

<b>Plan de travail</b>			
Objectifs	Mai	Juin	Juillet
Terminer les négociations avec les juges et les procureurs			
Mettre au point les formules permettant de consigner l'information sur les cas			
Trouver un lieu pour les séances de médiation			
Terminer la formation du personnel			

## ÉLABORER UNE PROPOSITION DE FINANCEMENT

Tous les programmes de justice réparatrice occasionnent des frais et certains programmes peuvent être très coûteux. Vous aurez donc à trouver une source de financement pour votre programme. Si vous avez suivi chacune des étapes décrites dans le présent guide, vous aurez

déjà en main la plupart des renseignements dont avez besoin pour formuler une proposition de financement. Si vous ajoutez à cela certains renseignements sur votre organisation et son personnel et si vous préparez un budget, vous aurez une proposition qui satisfera aux exigences de la plupart des organismes de financement. Le Groupe des affaires correctionnelles autochtones du ministre du Solliciteur général a énoncé plusieurs critères auxquels votre projet doit se conformer avant que vous ne présentiez une demande de financement. Ces critères sont présentés à la Figure 8.

**FIGURE 8**  
**CRITÈRES RELATIFS AUX DEMANDES DE FINANCEMENT POUR**  
**AUTOCHTONES**

- L'énoncé des besoins est complet et clairement défini.
- Le projet permettra de répondre aux besoins de la collectivité.
- Les membres de la collectivité sont aptes et intéressés à mettre en oeuvre et à gérer le projet.
- On a recours aux structures et ressources existantes pour éviter les chevauchements.
- On s'est engagé à former des gens de la localité et à les faire participer au programme pour faire en sorte que les compétences acquises demeurent dans la collectivité.
- On s'est engagé à adopter une stratégie de communication des objectifs, des processus et des résultats du projet et à mener des activités appropriées de surveillance et d'évaluation.

Source : Adapté de Solliciteur général (1995)

Il ne faut pas oublier qu'à des époques de restrictions financières, les programmes ne sont financés que si leur succès est probable. Si vous pouvez démontrer à un organisme de financement que vous avez procédé à une analyse minutieuse des problèmes et des besoins de votre collectivité, que vous élaborerez des programmes de justice réparatrice axés sur le règlement de ces problèmes et que votre plan de mise en oeuvre et d'évaluation est judicieux, vous aurez de bonnes chances d'obtenir des fonds.

## **RÉSUMÉ**

Vous avez maintenant terminé la deuxième étape de la planification de votre programme de justice réparatrice. Le produit de cette étape est un **plan d'action** qui décrit en détail le ou les programmes à mettre en oeuvre et indique les personnes qui y prendront part. Ce plan comporte également un énoncé des buts et des objectifs et un plan de travail qui vous aidera à

mettre en oeuvre votre plan d'action. À ce stade, vous devriez avoir accompli les tâches suivantes :

- avoir défini les limites de la collectivité desservie par votre programme;
- avoir choisi les intervenants que vous souhaitez voir participer à la planification et à la mise en oeuvre de votre programme;
- avoir déterminé le type de programme qui répondra le mieux aux besoins de votre collectivité;
- avoir précisé les buts et objectifs qui guideront la mise en oeuvre de votre programme;
- avoir élaboré un plan de travail définissant les fonctions et les tâches et servant de calendrier de mise en oeuvre;
- avoir élaboré une proposition de financement en vue d'obtenir les fonds nécessaires pour la mise sur pied et l'exécution de votre programme.



---

---

## CHAPITRE CINQ

### L'EXÉCUTION DE VOTRE PLAN D'ACTION





Le résultat de votre processus de planification est un programme de justice réparatrice qui vous permettra de répondre aux besoins de votre collectivité en matière de justice. Vous trouverez au présent chapitre des conseils sur la façon d'obtenir le soutien de la collectivité pour mettre le programme sur pied et le maintenir en existence, ainsi que pour former le personnel rémunéré et bénévole qui en assurera l'exécution.

La plupart des programmes de justice réparatrice dépendent du soutien des bénévoles; les planificateurs doivent donc trouver des façons d'amener ceux-ci à participer. Souvent, cela se fait par contact personnel. Les gens qui s'intéressent aux questions relatives à la justice peuvent déjà être engagés dans des activités de défense des droits ou faire du travail bénévole dans le domaine; les organisateurs du programme les connaîtront déjà. Il y a aussi divers groupes qui ont oeuvré dans le domaine et qui peuvent considérer votre projet comme faisant partie de leur mandat; par exemple, de nombreux groupes religieux s'intéressent aux victimes et aux délinquants.

Vous aurez plus de facilité à recruter des bénévoles si votre programme est bien organisé. Vous devriez définir les tâches que vous voulez confier à des bénévoles en élaborant une description de travail. Cette description devrait donner des précisions sur les responsabilités liées au travail et l'investissement en temps demandé au bénévole. Cela permettra à l'organisation d'obtenir les gens qu'il faut pour accomplir les tâches, et aux organisateurs et aux bénévoles de comprendre clairement la nature du travail. Vous devrez aussi déployer des efforts particuliers pour conserver vos bénévoles et veiller à ce qu'ils travaillent efficacement. La Figure 9 présente certaines stratégies de recrutement, de motivation et d'utilisation des bénévoles.

L'adoption d'une stratégie de communication efficace peut jouer un rôle important. Vous pouvez faire appel à divers moyens de communication pour diffuser publiquement l'information sur votre programme, notamment : les messages d'intérêt public gratuits à la télévision et à la radio; les affiches dans les lieux de travail, les écoles, les centres communautaires et les autres lieux publics; les bulletins; les articles dans les journaux communautaires; les assemblées publiques. Les organisateurs du programme des services juridiques à l'intention des Autochtones mis sur pied à Toronto ont tout d'abord discuté de leur programme avec les Aînés et les enseignants qui transmettent les valeurs traditionnelles afin d'obtenir leur appui. Ils ont procédé à deux consultations communautaires auprès des représentants des organismes autochtones locaux, puis ont présenté un exposé lors de l'assemblée annuelle du Native Canadian Centre of Toronto. Le programme a également fait l'objet de discussions dans le cadre de plusieurs émissions de radio. Les communications ne se faisaient pas seulement à sens unique : on a apporté des changements au programme pour donner suite aux préoccupations exprimées par les membres de la collectivité (Commission royale sur les peuples autochtones, 1996).

En plus de vous aider à trouver des bénévoles qui prendront part à votre programme, vos efforts dans le domaine des communications vous aideront également à sensibiliser le public. Cela a beaucoup d'importance car l'appui du public joue un rôle crucial dans le succès de tout

programme de justice réparatrice. La criminalité est un sujet de préoccupation qui peut susciter des émotions très vives chez les citoyens et, dans certaines collectivités, vous devriez vous attendre à une opposition de la part de ceux qui estiment que les programmes de justice réparatrice traitent les criminels de façon trop clément. Vous pouvez contrebalancer cette opposition en menant une bonne campagne de sensibilisation du public. En outre, le public doit être bien renseigné sur le programme parce que les initiatives de justice réparatrice ne peuvent pas fonctionner à moins que la victime et le délinquant n'acceptent tous deux de collaborer. Si les deux parties à une infraction ne participent pas au programme de justice réparatrice, l'affaire sera traitée par le système judiciaire officiel.

### **FIGURE 9**

#### **COMMENT RECRUTER, MOTIVER ET UTILISER LES BÉNÉVOLES**

- Les organisateurs doivent expliquer clairement comment un bénévole éventuel peut participer au programme. Ils devraient rechercher des bénévoles dans tous les secteurs de la collectivité.
- Il importe particulièrement que les bénévoles assumant des rôles clés comme ceux d'animateur-médiateur ou de « gardien du cercle » jouissent d'une crédibilité et d'une acceptation généralisées dans la collectivité.
- Les collectivités et les organismes gouvernementaux qui assurent un financement devraient investir dans le soutien des bénévoles et la poursuite de leurs activités.
- Il ne faut pas surcharger les bénévoles. Il importe d'éviter l'épuisement professionnel des bénévoles, car votre programme risque ainsi de perdre des personnes talentueuses et dévouées et cela dissuadera d'autres personnes d'offrir des services bénévoles.
- En offrant aux bénévoles une formation axée sur le counselling, la conciliation, la médiation, l'établissement du consensus et d'autres habiletés en communications interpersonnelles, on accroît leur confiance en eux et leur compétence et l'on maintient leur intérêt.
- Quand on organise l'emploi du temps des bénévoles et on leur assigne des tâches, il faut veiller à tenir compte de leurs intérêts, de leurs compétences et du temps dont ils disposent.
- Le fait de travailler en équipe et de partager les responsabilités permet à chaque bénévole de bénéficier du soutien et du savoir-faire des autres. La constitution de l'esprit d'équipe est une activité très importante qui exige de la transparence, un échange d'information, ainsi qu'une formation et un travail en commun.
- On doit respecter l'apport des bénévoles et leur en savoir gré. On devrait reconnaître officiellement cet apport dans le cadre des activités courantes. Les organisateurs devraient être à l'écoute des suggestions que leur font les bénévoles et exprimer leur reconnaissance pour le travail qu'ils effectuent. La reconnaissance officielle de l'apport des bénévoles peut se faire dans le cadre de fêtes ou d'autres types de manifestations publiques.

Source : Adapté de Stuart (1997)

Vous devez également vous assurer que les dirigeants de votre collectivité appuient le programme. Vous devriez les consulter tout au long de la planification et les rencontrer régulièrement pendant la mise en oeuvre du programme.

Ce stade de votre processus de planification est crucial car le soutien de la **collectivité** est un facteur clé du succès des programmes de justice communautaire. Puisque la participation de la collectivité se trouve au coeur même de ces programmes, il faut tenir la collectivité au courant, l'amener à participer et faire en sorte qu'elle soit prête à assumer les responsabilités opportunes *avant* que le programme ne soit mis en place.

## **FORMER LE PERSONNEL DU PROGRAMME**

La mise en application d'un programme de justice réparatrice peut représenter une tâche complexe. Par exemple, le programme holistique de réconciliation de la Première nation de Hollow Water s'adresse à des délinquants et à des victimes qui ont subi de graves préjudices, de même qu'à une collectivité entière qui doit s'engager dans un processus de guérison. La résolution de ces problèmes est une tâche très difficile qui nécessite un personnel ayant reçu une solide formation et sensible aux besoins des personnes et de la collectivité. L'équipe d'évaluation chargée du programme a organisé un programme de formation échelonné sur deux ans dans le cadre duquel des moniteurs se rendaient dans la collectivité pour dispenser un enseignement dans une gamme de domaines, notamment : la sensibilisation culturelle, la sensibilisation à l'alcoolisme et à la toxicomanie, la promotion du travail d'équipe, la formation de réseaux, la prévention du suicide, le counselling familial, les techniques de communication et la sexualité humaine (Lajeunesse, 1993). Le groupe a centré son attention sur des révélations d'agressions sexuelles parmi ses propres membres pour aider ceux-ci à régler leurs problèmes et à titre d'activité de formation. Ce processus de formation a débouché sur l'élaboration d'un programme des Treize Étapes et de la démarche holistique de réconciliation adoptée envers les problèmes de la collectivité.

Même dans les programmes d'une ampleur plus modeste, les besoins en formation sont considérables. Avant qu'un programme de justice réparatrice ne puisse être mis sur pied, il faut concevoir un programme de formation complet et le dispenser à tous les membres du personnel et aux autres personnes qui oeuvreront au sein du programme. Il importe de former des personnes de la localité puisque ce sera la collectivité qui assumera la responsabilité de l'exécution du programme. Il importe également de former un nombre suffisant de personnes pour que les travailleurs de première ligne, susceptibles d'être exposés à un fort degré de stress, puissent bénéficier d'un réseau de soutien. La conception d'un programme de formation comporte plusieurs étapes et votre groupe de planification souhaitera peut-être constituer un comité de la formation qui assumera la responsabilité de ce processus. Il faudra d'abord procéder à une analyse des besoins en formation afin de déterminer les compétences requises pour la réalisation du programme. C'est à partir de cette analyse que vous élaborerez votre

programme détaillé de formation. Vous aurez à choisir des moniteurs et à leur enseigner les buts et les méthodes de votre programme.

Bien souvent, la formation disponible dans le secteur des services sociaux ne tient pas compte de la dimension autochtone. Il importe que vos programmes enseignent aux gens cette dimension autochtone, notamment le recours aux enseignements traditionnels et aux cérémonies et l'intégration au processus de guérison d'éléments de la culture et de la spiritualité autochtones. Dans ce domaine, vous pourriez peut-être obtenir de l'aide de membres d'autres collectivités qui ont créé des programmes analogues. Une façon dont les membres de votre équipe de planification peuvent profiter de ce savoir-faire consiste à effectuer des visites sur place ou à embaucher des personnes expérimentées en provenance d'autres collectivités. Les enseignants qui transmettent les valeurs traditionnelles peuvent constituer une précieuse ressource de formation. Vous serez peut-être aussi en mesure de tirer parti de ressources comme le Réseau de la justice autochtone de Justice Canada pour obtenir des renseignements sur le fonctionnement des programmes de justice réparatrice. Votre programme de formation vise à faire en sorte que tous les membres du personnel comprennent les principes de la guérison et accomplissent les tâches requises pour que votre programme soit mis en oeuvre avec succès.

### **Former le médiateur ou l'animateur**

Le médiateur ou l'animateur joue un rôle crucial dans les programmes de justice réparatrice. Il y a diverses façons de s'acquitter de ce rôle. Certains médiateurs adoptent une position de neutralité tandis que d'autres, notamment les pacificateurs navahos, donnent des conseils et des suggestions et agissent davantage à titre de guides que d'observateurs neutres (Hudson et Galway, 1996). Vous aurez à déterminer si les personnes appelées à jouer ce rôle dans votre collectivité devraient suivre des cours officiels de formation ou si les intérêts de la collectivité seraient mieux servis par des processus officieux faisant appel à des bénévoles. Même si vous optez pour ce deuxième mode d'action, les bénévoles devraient recevoir une certaine formation en médiation. Des cours de brève durée, échelonnés sur deux à quatre jours, sont aisément disponibles. Vous pouvez peut-être aussi faire en sorte que vos médiateurs ou animateurs obtiennent la formation voulue en les envoyant dans d'autres collectivités où ils pourront apprendre auprès de praticiens expérimentés.

## **DEVRIEZ VOUS METTRE VOTRE PROGRAMME EN OEUVRE PAR ÉTAPES?**

Si le programme que vous planifiez est vaste et complexe, vous souhaiterez peut-être le mettre en oeuvre en plusieurs étapes. Il y a diverses façons de procéder à cette fin. D'abord, vous pouvez réaliser un projet pilote qui vous permet de mettre le programme à exécution sur une petite échelle et d'évaluer soigneusement le programme et ses résultats. Deuxièmement, si votre programme s'adresse à plusieurs collectivités ou à des segments différents de la même

collectivité, vous pouvez l'implanter progressivement d'un secteur géographique à l'autre plutôt que de tenter de l'instaurer partout à la fois. Cela permettra aux organisateurs et aux travailleurs de se familiariser avec les activités à un rythme raisonnable et d'apporter les changements nécessaires avant que le programme ne fonctionne à plein régime. Enfin, s'il est possible de subdiviser votre programme en étapes distinctes, vous pourrez le mettre en route étape par étape. Par exemple, dans le cas d'un programme de réconciliation entre les victimes et les délinquants, vous souhaitez peut-être limiter d'abord le programme à quelques infractions mineures avant de passer aux crimes plus graves. Vous devez aussi veiller à ne pas accepter un nombre irréaliste de candidats au programme afin d'éviter de surcharger vos ressources. Une charge de travail trop élevée submergera vos ressources et réduira vos chances de succès.

## **ÉTABLIR VOS MÉTHODES DE FONCTIONNEMENT**

Avant de mettre votre programme en train, vous devez établir des méthodes de fonctionnement qui régiront les activités à accomplir. Parmi les plus importantes modalités à fixer, on compte les suivantes : établir les formalités d'admission, élaborer des directives concernant la préparation des cas en vue des audiences et déterminer la formule des audiences.

Dans un programme de justice réparatrice, la première étape du cheminement est le processus d'admission; il s'agit de déterminer quels cas feront l'objet d'une intervention dans le cadre de votre programme. À cette fin, les organisateurs doivent établir des critères d'admissibilité et d'admission au programme. Cela signifie que vous avez plusieurs décisions à prendre, notamment : votre programme se limitera-t-il aux délinquants primaires, accepterez-vous les délinquants violents, accepterez-vous des cas où la victime n'est pas disposée à collaborer? Afin de prendre ces décisions, vous devez mettre sur pied un système de collecte et de consignation de renseignements sur l'infraction, le délinquant et la victime.

Après avoir choisi les cas qui seront visés par votre programme, vous devez vous préparer en vue du fonctionnement concret du programme. Par exemple, si vous entendez organiser des cercles de guérison ou des cercles de détermination de la peine, il y aura beaucoup de travail à faire avant les audiences. Une préparation minutieuse permettra d'obtenir des résultats plus fructueux. Voici certaines des dispositions que vous pourriez prendre en prévision des audiences :

- Réserver les salles et aviser toutes les parties de la date, de l'heure et du lieu de l'audience.
- Effectuer un travail préparatoire à l'audience auprès de toutes les parties pour faire en sorte que les membres appropriés de la collectivité participent au processus et que le médiateur ou l'animateur soit préparé aux questions qui seront abordées durant l'audience.

- Dans certains programmes, on a institué le rôle « de gardien du cercle »; il s'agit d'un membre de la collectivité qui a la responsabilité d'organiser le cercle et d'en diriger le fonctionnement.
- Même si les questions abordées lors de la tenue du cercle varieront d'un cas à l'autre, vous devriez établir une formule de base qui pourra servir de guide aux médiateurs. Souvent, une séance de médiation débute par un mot de bienvenue, suivi des cérémonies ou des rituels culturels opportuns. Ensuite, le médiateur ou l'animateur devrait décrire la marche à suivre, encourager les personnes présentes à apporter leur contribution à l'audience et assurer à la victime et au délinquant qu'ils auront tous deux la possibilité d'exprimer leur point de vue sur l'affaire et sur les autres questions pertinentes. Le médiateur aidera les parties à résoudre la situation en encourageant le délinquant à manifester du remords pour ses actes, à présenter ses excuses et à s'engager à dédommager la victime pour les préjudices subis. Pour donner suite à la médiation, il faut faire en sorte qu'il existe un processus établi selon lequel le délinquant respecte les engagements qu'il a pris lors de l'audience.

Il faut également instituer des méthodes de gestion des cas. Un programme ne pourra pas être fructueux si l'on ne gère pas efficacement les cas. Pour ce faire, il faut tenir des dossiers indiquant les parties en cause, les dates prévues des interventions relatives au cas et les résultats du cas. Le temps qu'il faudra consacrer à élaborer des méthodes administratives judicieuses réduira les ressources disponibles pour la prestation de services directs à la collectivité, mais ces méthodes sont cruciales pour votre programme. Il est impossible de compter uniquement sur les souvenirs des gens lorsqu'on a à traiter un grand nombre de cas complexes et, si vous ne disposez pas d'une façon efficace d'organiser votre charge de travail et de surveiller la mise en oeuvre de votre programme, vos efforts seront infructueux.

## **ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION DANS LE CADRE DE VOTRE PROGRAMME**

Plus haut dans le présent guide, nous avons traité de la nécessité d'établir des communications ouvertes avec les résidents et les dirigeants de la collectivité. Il est également nécessaire que de bonnes communications s'établissent entre les personnes qui participent à la réalisation de votre programme. En organisant régulièrement des réunions du personnel, on s'assure que tous travaillent à atteindre les mêmes buts et l'on peut discuter des problèmes qui surgissent dans chaque secteur. Vous devriez aussi rencontrer régulièrement d'autres intervenants comme ceux du système judiciaire qui ne font pas partie de votre groupe, mais dont la collaboration joue un rôle important dans le succès de votre programme.

## RÉSUMÉ

Vous avez maintenant terminé la troisième étape de la planification de votre programme de justice réparatrice. Le produit de cette étape est un **programme opérationnel** que votre groupe et vous-même avez mis en oeuvre. À cette étape, vous devriez :

- *avoir obtenu le soutien des membres de votre collectivité* qui participeront au programme à titre de bénévoles;
- *avoir mené une campagne de sensibilisation du public* afin de renseigner la population sur les buts et le fonctionnement de votre programme;
- *avoir formé le personnel chargé du programme* relativement aux buts et aux méthodes de votre programme;
- *avoir déterminé si vous souhaitez mettre votre programme en route par étapes* ou si vous le mettrez en oeuvre en totalité dès que possible;
- *avoir établi les méthodes de fonctionnement* de votre programme, notamment les politiques d'admission, les directives concernant la préparation à l'audience et le choix d'une formule type pour l'audience;
- *avoir assuré l'établissement de communications efficaces* au sein de votre groupe et avec les autres intervenants comme ceux du système judiciaire, qui jouent un rôle important dans le succès de votre programme.



**CHAPITRE SIX**

**LA SURVEILLANCE ET L'ÉVALUATION DE VOTRE  
PROGRAMME**





L'évaluation est l'étape finale du processus de planification. Cependant, vous devriez planifier votre fonction d'évaluation avant l'instauration du programme. Cela vous permettra de surveiller la mise en oeuvre depuis le début et de recueillir les renseignements nécessaires pour évaluer les répercussions du programme. Si vous ne possédez pas suffisamment de données sur la mise en oeuvre de chaque composante de votre programme, vous ne pourrez pas déterminer les raisons de son succès ou de son échec.

Une évaluation bien conçue permet d'obtenir divers résultats importants :

Premièrement, en surveillant votre programme dès son entrée en activité, vous pouvez vous assurer qu'il est adéquatement mis en oeuvre. La surveillance devrait être une activité courante qui vous permet de vérifier si vous accomplissez vos activités comme prévu.

Deuxièmement, l'évaluation indique si les choses ont changé à cause du programme. Vous pouvez déterminer les raisons du succès ou de l'échec d'une partie ou de la totalité du programme, l'efficacité de celui-ci comparativement à d'autres types de programme et la présence d'effets secondaires, intentionnels ou non. L'évaluation joue un rôle crucial dans l'élaboration de programmes judiciaires solides parce qu'elle permet aux planificateurs de tirer des leçons des succès et des échecs.

Troisièmement, l'évaluation introduit un élément de responsabilité dans le programme. Les renseignements qu'elle produit peuvent avoir une très importante influence sur la survie du programme. Même s'il est parfois possible d'obtenir des fonds et du personnel à court terme pour faire démarrer un projet, il est rare que les organismes de financement, les organisations d'aide ou la collectivité soutiennent indéfiniment un projet si l'on n'en démontre pas l'efficacité.

Il importe non seulement que le personnel du programme et les membres de la collectivité soient au courant de l'évaluation, mais aussi qu'ils y participent. Les membres du personnel devraient être prêts à jeter un regard critique sur leurs propres idées et pratiques afin de pouvoir apporter des changements au programme si la surveillance révèle des problèmes. La participation des membres de la collectivité à la planification et à l'évaluation les aidera à se sentir intégrés au programme et devrait aider le reste de la collectivité à comprendre le programme et ses effets.

## **SURVEILLER LA MISE EN OEUVRE DE VOTRE PROGRAMME**

La surveillance de chaque étape afin de déterminer si votre programme est bien mis en oeuvre vous permettra souvent de déceler les raisons du succès ou de l'échec de celui-ci. Plus tôt dans le processus de planification, vous avez fixé des buts, de même que des objectifs. Ces derniers sont les objectifs concrets que vous devez atteindre au cours de la mise en oeuvre du programme. Dans le plan de travail, vous avez précisé les dates auxquelles ces objectifs doivent

être atteints. La surveillance vous indique si vous progressez de la façon prévue et peut vous aider à apporter des changements durant la mise en oeuvre si des problèmes surgissent dans certains éléments du processus. Cette façon de procéder est de beaucoup préférable à la réalisation d'un bilan après l'échec du programme.

Revenons à l'exemple que nous avons donné au chapitre 4, c'est-à-dire le programme de réconciliation entre les victimes et les délinquants dans le cas des crimes mineurs contre les biens. Ce programme doit débiter le 1<sup>er</sup> septembre. Avant le début du programme, l'une des mesures à prendre consiste à terminer les négociations avec les juges et les procureurs de la cour de circuit avant le 1<sup>er</sup> juin pour s'assurer de leur collaboration au programme. Si cette étape n'est pas franchie à temps, il sera impossible d'instaurer le programme à la date prévue. Si votre fonction de surveillance indique un retard dans l'accomplissement de cette tâche, il faudra soit déployer des efforts plus soutenus pour la mener à bien, soit reporter d'autres parties du projet jusqu'à ce que cette étape soit franchie.

Il est particulièrement important que le personnel du programme exerce une surveillance sur toutes les décisions rendues pour veiller à ce que les délinquants s'acquittent de leurs obligations. Dans certains programmes, il est arrivé que l'on ne recueille même pas d'information sur la prise ou non d'une décision et personne ne s'assurait que les délinquants s'acquittaient du travail communautaire qu'ils s'étaient engagés à effectuer. La victime, le délinquant et la collectivité sont tous perdants si l'on ne surveille pas adéquatement les délinquants et si on ne les tient pas responsables de leurs obligations.

## **ÉVALUER LES RÉPERCUSSIONS DE VOTRE PROGRAMME**

L'évaluation vous aidera à répondre à certaines des questions que vous-même et les autres vous poserez sur votre programme. En voici quelques-unes :

- Qu'est-ce qui s'est passé?
- Avons-nous accompli ce que nous voulions accomplir?
- Avons-nous procédé de la façon que nous avons prévue à l'origine?
- Y a-t-il des choses que nous aurions dû faire différemment?
- Devrions-nous poursuivre ce projet?
- Devons-nous apporter certains changements à notre actuelle façon de procéder?  
(groupe de travail fédéral-provincial-territorial, 1997)

### **Les données requises pour votre évaluation**

L'évaluation comporte une série logique d'activités qui vous permettent de mesurer jusqu'à quel point votre programme atteint ses buts et ses objectifs. Après avoir fixé vos buts et vos objectifs, vous devriez définir certains indicateurs mesurables du succès : par exemple, le nombre de libérés conditionnels qui ont trouvé un emploi depuis leur mise en liberté, le nombre de victimes qui ont participé à la réconciliation entre la victime et le délinquant, le degré de

satisfaction des victimes envers le processus de réconciliation et le pourcentage de victimes qui ont été dédommagées par le délinquant pour les préjudices subis. Ces indicateurs du succès correspondront étroitement aux buts et aux objectifs fixés lors de la planification et serviront de base à votre évaluation. Ensuite, il vous faut déterminer les seuils numériques qui constituent un succès : 40 p. 100 de libérés conditionnels ayant obtenu un emploi à temps plein, 60 p. 100 d'auteurs de crimes mineurs contre les biens dont le cas a été réglé par le processus de réconciliation, 75 p. 100 des victimes satisfaites du processus, 80 p. 100 des victimes ayant été dédommagées pour les préjudices subis. Il est facile de recueillir l'information nécessaire sur ces quatre mesures du succès, mais les résultats peuvent être plus difficiles à déterminer dans d'autres cas. Par exemple, si un projet vise à rétablir l'harmonie au sein de la collectivité ou à appliquer les principes et enseignements traditionnels aux questions relevant de la justice, il pourrait être difficile de trouver des indicateurs précis du succès ou de l'échec. Si les buts de votre programme sont de cet ordre, il sera important que vous trouviez des façons de mesurer les résultats obtenus. Vous souhaiterez peut-être avoir recours à des ethnographies de la collectivité ou à des études de cas qui décriront des situations où, à votre avis, votre programme s'est révélé particulièrement fructueux ou infructueux.

Vos dossiers devraient contenir le plus grand nombre de détails possible. Si l'un des objectifs de votre programme consiste à traiter 60 p. 100 des auteurs de crimes mineurs contre les biens de votre collectivité par le processus de réconciliation entre la victime et le délinquant, vous devez tenir des dossiers sur le nombre total de cas où la police procède à des arrestations, de même que sur le nombre de cas qui sont traités par le programme et qui font l'objet d'autres décisions comme l'incarcération. Vous souhaiterez peut-être aussi surveiller le coût du traitement de ces cas par le biais de la réconciliation et le coût du traitement selon les mécanismes traditionnels.

Il est par ailleurs utile de consigner certaines données démographiques de base qui vous permettront de comparer les participants et les non-participants. Lors de votre évaluation, il sera important de savoir si les personnes ayant pris part à votre programme présentent des différences par rapport à celles qui n'ont pas participé. En outre, si vous constatez que certains types de victimes ou de délinquants dans la collectivité se montrent réticents à participer, il vous sera possible de concevoir des techniques ou des programmes spéciaux vous permettant d'atteindre cette clientèle cible.

Votre évaluation des répercussions a pour but de déterminer si votre programme a eu des effets. On affirme parfois qu'il est impossible de mesurer ce qui ne se produit pas dans la réalité; or, dans des domaines comme la prévention du crime et la réadaptation des délinquants, nous tâchons de faire en sorte que les crimes ne se produisent pas. Comment, alors, pouvons-nous mesurer ce que nous avons empêché de se produire? Afin de mesurer les répercussions de votre programme, vous devez disposer d'une valeur de référence à laquelle vous pourrez comparer vos mesures postérieures à la réalisation du programme. Les données que vous recueillez en vue de cerner et de décrire les problèmes présents dans votre collectivité peuvent vous servir de base pour cette comparaison. Les statistiques de la criminalité recueillies par la

police, les enquêtes communautaires et les autres données rassemblées avant la mise sur pied de votre programme peuvent être comparées à des données analogues recueillies une fois que le programme est en activité depuis un certain temps. Vous devez vous assurer qu'un temps suffisant s'est écoulé entre le début de votre programme et votre évaluation finale. Si vous procédez trop tôt à l'évaluation des répercussions, le programme n'aura pas encore eu la possibilité d'avoir des effets notables. Si vous attendez trop longtemps, il se peut que les effets du programme aient commencé à s'atténuer.

### **Écarter les autres explications**

Il faut aussi pouvoir écarter les autres explications possibles des changements survenus. Parmi ces autres explications, on compte les changements dans le fonctionnement du système judiciaire qui ne sont pas liés au programme, les changements économiques et les différences préexistantes entre les participants et les non-participants au programme. Par exemple, vos données peuvent indiquer que votre programme de déjudiciarisation avant l'arrestation à l'intention des jeunes a été efficace parce qu'il a réduit le nombre d'arrestations de jeunes. Cependant, si les budgets du service de police ont été comprimés et les services ont été réduits, la diminution des arrestations peut être attribuable à une surveillance policière moindre plutôt qu'à votre programme. Pour écarter les autres explications de ce genre, vous devez accumuler le plus grand nombre possible de renseignements sur le fonctionnement du système judiciaire dans votre collectivité, puis recueillir des données qui vous permettront de faire des comparaisons dans le temps et entre diverses collectivités.

L'une des activités les plus fondamentales à mener consiste à rassembler des données pendant un certain temps avant le début du programme. Dans bien des cas, on commence à recueillir des données uniquement après que le programme existe depuis un certain temps. Dans ces circonstances, les organisateurs ne seront pas en mesure de comparer la situation avant et après la mise en oeuvre du programme et ils seront très limités dans les affirmations qu'ils pourront faire quant aux répercussions de leur programme. Si des renseignements statistiques sont disponibles, vous devriez tenter de remonter dans le temps et de recueillir des données sur plusieurs années. En effet, une comparaison qui se limite à l'année précédant la mise en oeuvre du programme peut être trompeuse si l'année en question n'est pas conforme à la tendance à long terme pour le type de phénomène évalué. La collecte de données sur une longue période peut être relativement facile pour des activités comme les programmes de prévention du crime, à l'égard desquels la police dispose normalement de statistiques s'étendant sur plusieurs années. Dans la même veine, pour les programmes de déjudiciarisation, vous devriez être en mesure d'obtenir suffisamment de données pour déterminer les tendances relatives au nombre de cas et aux coûts. En outre, plus vous serez en mesure de faire des comparaisons avec d'autres collectivités où un programme analogue n'existe pas, plus vous aurez la certitude que les effets observés sont attribuables au programme et non pas à d'autres changements de portée plus générale.

## Les critères d'évaluation des programmes de justice réparatrice

Pour pouvoir évaluer les répercussions de votre programme, il importe que vous choisissiez les bons outils de mesure des résultats. Au début du processus de planification, vous avez établi les buts de votre projet. À présent, vous utiliserez ces buts comme valeurs de référence en fonction desquelles vous pourrez mesurer les résultats obtenus par votre programme.

Les victimes obtiennent-elles justice?

- Les victimes obtiennent-elles satisfaction grâce au processus?
- Les victimes jouent-elles un rôle de premier plan dans le processus?
- Les victimes reçoivent-elles un dédommagement ou une réparation appropriés?
- Les victimes ont-elles une possibilité adéquate de raconter ce qu'elles ont vécu?
- Les victimes reçoivent-elles des réponses à leurs questions et comprennent-elles mieux pourquoi elles ont été victimisées?
- Les victimes reçoivent-elles des excuses appropriées pour le préjudice qu'elles ont subi?
- Les victimes sont-elles protégées contre les préjudices ultérieurs?
- Offre-t-on un soutien adéquat aux victimes et aux membres de leur famille?
- Les victimes reçoivent-elles des renseignements suffisants sur le crime, le délinquant et le processus judiciaire?
- La victime et le délinquant ont-ils la possibilité de se rencontrer, s'il y a lieu, pour parler de l'infraction?
- Les victimes estiment-elles avoir été traitées équitablement?
- Les victimes deviennent-elles moins craintives?
- Les délinquants prennent-ils conscience des préjudices qu'ils ont causés?
- Les délinquants éprouvent-ils du remords?
- Combien d'ententes de réparation sont-elles négociées et mises à exécution?
- Combien d'heures de service communautaire ont-elles été travaillées?
- Dans quelle mesure les délinquants se sont-ils promptement acquittés de leurs obligations en matière de réparation?
- Quelle est la qualité du travail communautaire effectué?
- Le résultat est-il un reflet pertinent de la gravité de l'infraction?
- Le processus est-il public?

Les délinquants obtiennent-ils justice?

- Les délinquants sont-ils moins susceptibles d'être emprisonnés?
- Les délinquants ont-ils la possibilité de prendre part au processus judiciaire?
- Les délinquants sont-ils incités à modifier leur comportement?
- Les délinquants sont-ils incités à comprendre ce qu'ils ont fait et à assumer la responsabilité de leurs actes?
- Le processus aide-t-il les délinquants à comprendre les coûts humains de leur comportement?

- Offre-t-on aux délinquants des encouragements et la possibilité de réparer leurs torts?
- Se préoccupe-t-on des besoins des délinquants?
- Les délinquants bénéficient-ils d'un soutien dans la collectivité?
- Évite-t-on des placements qui risqueraient d'embarrasser ou de stigmatiser les délinquants?  
Y a-t-il des changements mesurables dans le comportement des délinquants (p. ex., rendement scolaire, emploi, réduction de la récidive)?
- Les délinquants manifestent-ils des améliorations dans leurs attitudes et leur comportement social? Par exemple, sont-ils ponctuels, envisagent-ils les choses du point de vue de la victime, sont-ils devenus moins attachés à un style de vie déviant?
- Les délinquants estiment-ils avoir été traités équitablement?
- Les délinquants sont-ils satisfaits du programme?
- Encourage-t-on et aide-t-on les délinquants à s'acquitter des tâches qui leur ont été assignées?
- Existe-t-il un mécanisme de surveillance ou de vérification des changements?
- Les familles de délinquants bénéficient-elles d'un soutien et d'une aide?

La collectivité obtient-elle justice?

- Y a-t-il moins de récidivistes?
- La collectivité est-elle plus sûre grâce au programme? Le taux de criminalité a-t-il diminué et les gens se sentent-ils plus en sécurité depuis que le programme a été mis en oeuvre?
- La collectivité est-elle représentée d'une quelconque façon au sein du processus judiciaire?
- Y a-t-il eu réduction des conflits interpersonnels dans la collectivité?
- Les sentiments de sécurité et de confiance envers le système judiciaire se sont-ils accrus chez les citoyens?
- La capacité de prévention des familles et des organismes communautaires s'est-elle améliorée?
- La collectivité comprend-elle mieux le système judiciaire?
- Le nombre de cas de justice pénale a-t-il diminué?
- Les coûts du système de justice pénale ont-ils diminué?
- La formation de liens entre les délinquants et la collectivité et la réinsertion sociale des délinquants se sont-elles accrues?
- Le rôle des Aînés a-t-il gagné en importance?
- Les traditions culturelles autochtones ont-elles été renforcées?
- La participation au programme a-t-elle accru la prise en charge de la collectivité par elle-même?
- Le processus et les résultats sont-ils suffisamment publics?
- Se préoccupe-t-on de la protection de la collectivité?
- Le nouveau processus contribue-t-il à régler les problèmes qui sont à l'origine de l'incident en question?
- A-t-on pris des dispositions pour surveiller et vérifier les résultats ainsi que pour la réduction des problèmes?

La collectivité a-t-elle joué son rôle dans l'administration de la justice?

- La victime et les autres membres de la collectivité sont-ils protégés contre des préjudices additionnels de la part du délinquant?
- Le délinquant est-il protégé contre les représailles?
- La collectivité a-t-elle fourni les ressources nécessaires à la réalisation du processus de guérison?
- La collectivité a-t-elle assuré une sensibilisation du public et a-t-elle servi de modèle pour des processus pacifiques de résolution?
- La collectivité a-t-elle créé les conditions les plus favorables au rétablissement complet de la victime aussi bien que du délinquant?
- La collectivité a-t-elle déterminé les causes des conflits qui se répètent souvent et a-t-elle tenté de régler ces problèmes sous-jacents (McCold, 1996)?

## **QUI DEVRAIT PROCÉDER À L'ÉVALUATION?**

L'une des grandes questions dont se préoccupent les chercheurs dans le domaine de l'évaluation est de savoir s'il est préférable de recourir à des évaluateurs internes ou externes. Dans bien des cas, il est possible de faire appel à un évaluateur interne, surtout si l'évaluation porte principalement sur la gestion du programme. Si vous choisissez de procéder ainsi, vous devriez tâcher d'intégrer à votre équipe de planification une personne qui possède les compétences voulues en évaluation.

Les évaluateurs internes peuvent également se charger des évaluations des résultats, mais celles-ci sont souvent confiées à des évaluateurs externes. Souvent, on procède à une évaluation des résultats parce que les organismes de financement l'exigent; dans ces circonstances, un évaluateur externe est plus susceptible d'être considéré comme objectif et impartial qu'une personne qui peut avoir un intérêt matériel dans les résultats de l'évaluation.

La nature du rôle de l'évaluateur externe fait l'objet d'un certain débat. Certains considèrent qu'il ne devrait y avoir aucun lien entre l'évaluateur externe et l'équipe de mise en oeuvre du projet, de sorte que l'évaluateur conserve son impartialité et ne soit pas coopté par les membres de l'équipe. L'évaluateur devrait plutôt rendre des comptes à l'organisme parrain et aux clients.

D'autres estiment que les évaluateurs sont susceptibles de posséder des connaissances spécialisées en planification et en mise en oeuvre de programmes qui pourraient être utiles à l'équipe de projet. Ce savoir-faire peut avoir une utilité particulière dans le domaine de la justice pénale, où les projets peuvent être planifiés par des gens qui n'ont pas beaucoup d'expérience en élaboration de programmes. Par exemple, un évaluateur externe peut être bien placé pour donner des conseils sur les ressources et les stratégies les plus appropriées. L'évaluateur peut aussi être en mesure de concevoir un système de collecte de données en vue de surveiller le fonctionnement quotidien du programme, et de déterminer, par exemple, si les clients effectueront régulièrement leur service communautaire pendant le nombre d'heures prévu. Si les

décideurs sont au courant des problèmes de mise en oeuvre, ils peuvent apporter des changements pour permettre au programme de fonctionner sans heurt. Dans ces circonstances, nous recommandons l'adoption d'une démarche de collaboration, selon laquelle les évaluateurs travaillent avec l'équipe de mise en oeuvre, mais conservent la rigueur méthodologique nécessaire pour effectuer une évaluation objective.

## **FAIRE FACE AUX OBJECTIONS À L'ÉVALUATION**

L'évaluation n'est pas toujours bien accueillie par les personnes qui participent au programme. Il y a plusieurs raisons à cette réticence vis-à-vis de l'évaluation :

- Les gens n'aiment pas que l'on surveille et que l'on évalue leurs activités.
- Les gens présument que les bonnes idées seront efficacement mises en action. Si l'on considère que le programme est bon, il peut paraître inutile de l'évaluer.
- Les gens peuvent être contrariés par le fait que l'on consacre à l'évaluation des ressources qui, à leur avis, devraient être affectées au programme. Beaucoup d'organismes préfèrent consacrer leur temps et leur argent limités à l'exécution de leur programme plutôt qu'à la réalisation d'évaluations.
- Il est impossible dans le cadre d'une évaluation de mesurer les changements dans les relations interpersonnelles et l'épanouissement personnel, lesquels sont les résultats des programmes de guérison.

Il est possible d'atténuer certaines des objections à l'évaluation en faisant participer à celle-ci les personnes touchées par le programme, notamment le personnel et les clients. L'évaluateur devrait s'entendre clairement avec ces parties intéressées sur la portée et la méthode de l'évaluation et devrait s'enquérir de leurs préoccupations et de leurs problèmes avant le début de l'évaluation. Des consultations régulières tout au long du processus aideront l'évaluateur à obtenir la collaboration des parties intéressées. L'évaluateur ne doit jamais oublier que son travail a une incidence sur la vie des gens. Les membres du personnel auront des préoccupations liées à leur emploi et à leur carrière, tandis que les clients s'inquiéteront du fait que des services importants risquent d'être modifiés par suite de l'évaluation. La transparence et les consultations peuvent contribuer à réduire ces préoccupations au minimum. En outre, toute personne touchée devrait comprendre que l'évaluation porte sur un projet et non pas sur des personnes, des groupes ou des organisations. L'objectif est de faire en sorte que la collectivité dispose du meilleur système judiciaire possible et l'évaluation devrait être considérée comme une façon d'améliorer ce système. Même une évaluation négative peut aider votre collectivité, ainsi que d'autres, à tirer des leçons de l'expérience afin d'améliorer les programmes futurs.

Les membres de la collectivité doivent en venir à saisir les avantages de l'évaluation. Autant la préoccupation pour les résultats nets (normalement, les profits et pertes), est bénéfique pour une entreprise, autant la justice deviendra plus réalisable si nous savons que nos programmes sont efficaces. Les changements sociaux peuvent être très difficiles à apporter et il n'est certainement

pas assuré que les bonnes idées seront efficaces ou que les meilleures intentions du monde conduiront à la mise en oeuvre d'un programme de façon appropriée. Seule une évaluation adéquate nous permettra de déterminer comment nous pouvons le mieux régler les problèmes liés à la justice dans nos collectivités.

Nous devons aussi admettre que nos programmes sont peu susceptibles de survivre si nous n'en démontrons pas l'efficacité. Les gouvernements s'efforcent de réduire leurs coûts et exigent de plus en plus que les programmes fassent la preuve de leur utilité avant d'en poursuivre le financement. Un programme qui n'a pas fait l'objet d'une évaluation risque de ne pas être financé. Par conséquent, si le programme est bon, consentir à une petite dépense de temps et d'argent pour l'évaluation peut permettre à long terme à beaucoup plus de gens d'en retirer des bénéfices.

Enfin, l'évaluation ne doit pas nécessairement se limiter à des critères facilement mesurables. Des collectivités plus fortes, une réduction des conflits interpersonnels et un épanouissement personnel accru sont certains des importants résultats du processus de guérison. Ces facteurs font partie des critères d'évaluation que nous avons décrits plus haut et il est possible de les évaluer en faisant appel à des outils de mesure comme les études de cas et les comptes rendus personnels des membres de la collectivité.

## **FAIRE RAPPORT DE VOTRE ÉVALUATION**

Le processus d'évaluation conduit normalement à l'élaboration d'un guide technique que l'on remet aux responsables de l'administration du programme et aux organismes de financement. Un résumé présentant les faits saillants du guide permettra aux lecteurs de centrer leur attention sur la nature du programme ainsi que les conclusions et recommandations de l'évaluateur. Enfin, il est très important de rencontrer tous les intervenants pour discuter des conclusions. À cette fin, on peut organiser un forum d'évaluation réunissant toutes les personnes intéressées par le projet ou tenir des réunions plus restreintes avec des groupes différents comme les membres du personnel, les clients, les organismes de financement et les bénévoles de la collectivité.

## **RÉSUMÉ**

Vous avez maintenant terminé la dernière étape du processus de planification et de mise en oeuvre de votre programme de justice réparatrice. Le produit de cette étape est l'**information nécessaire pour déterminer si votre programme a été adéquatement mis en oeuvre, s'il devrait se poursuivre et quels changements on devrait y apporter.** À cette étape, vous devriez avoir accompli les tâches suivantes :

- *avoir surveillé* la mise en oeuvre de votre programme;
- *avoir évalué* les répercussions de votre programme;

- avoir fait rapport des résultats de votre évaluation à votre collectivité et aux organismes qui ont financé votre programme.

**FIGURE 10**  
**LIGNES DE CONDUITE RELATIVES À L'ÉVALUATION**

1. Chacun des partenaires de votre programme de justice devrait participer à toutes les étapes de l'évaluation. L'intégration de tous les intervenants consolidera le partenariat et accroîtra la probabilité que l'évaluation contribue à une amélioration de l'initiative de justice communautaire.
2. L'évaluation ne devrait pas être considérée comme un « bulletin » qui est remis après la réalisation du projet. Les évaluateurs devraient plutôt contribuer à la définition des points forts et des points faibles pendant la mise en oeuvre du projet afin d'en améliorer l'efficacité.
3. L'évaluation devrait déterminer dans quelle mesure le projet est adapté à la réalité culturelle, a une assise communautaire, est équitable et est efficace.
4. En faisant participer les membres de la collectivité à l'évaluation, on contribue à laisser en héritage des compétences dans la collectivité. De la sorte, l'évaluation peut apporter une contribution à l'épanouissement de la collectivité.
5. L'évaluation devrait être sensible aux répercussions secondaires des programmes de justice réparatrice. Par exemple, beaucoup d'évaluations mettent trop l'accent sur la réduction de la récidive et négligent la plus grande participation de la collectivité, la réduction des conflits interpersonnels et l'épanouissement personnel accru qui sont les conséquences de certains programmes. Si vous ne mesurez pas ces effets, vous-même et les autres ne saurez pas que ces résultats ont été obtenus.

Sources: Stuart (1997); Solliciteur général (1995)

**CHAPITRE SEPT**

**CONCLUSION**





En revenant à la notion traditionnelle selon laquelle le crime est considéré comme un préjudice causé à la victime et à la collectivité plutôt que comme une infraction contre l'État, la justice réparatrice cherche à rétablir les relations sociales au lieu de se borner à châtier. Les partisans de la justice réparatrice estiment que l'on peut réparer les torts causés à la victime et à la collectivité en suscitant la participation de la victime et des membres de la collectivité au processus judiciaire. La clé de cette démarche est la réconciliation entre les victimes et les délinquants et la réinsertion des délinquants dans la collectivité. La participation active de la collectivité au règlement des conflits peut contribuer à rebâtir des collectivités qui ont été affaiblies par le crime et d'autres maux sociaux. La justice réparatrice vise à prévenir la criminalité future en réparant les torts passés et en rétablissant les relations sociales.

Le système judiciaire conventionnel n'a pas bien fonctionné dans les collectivités autochtones et les programmes de justice réparatrice sont compatibles avec les pratiques traditionnelles de la justice autochtone, lesquelles ont toujours été fondées sur une démarche holistique mettant en relief la guérison et l'importance de la participation de la collectivité au processus judiciaire.

Le passage aux programmes de justice réparatrice nous obligera à modifier notre compréhension de la nature de la justice (Zehr, 1990). La justice réparatrice ne consiste pas simplement à ajouter des programmes pour venir compléter le système judiciaire conventionnel; elle nécessite une transformation des valeurs qui sous-tendent ce système judiciaire. La démarche de la réparation est ancrée dans une autre série de valeurs où les victimes retrouvent leur important rôle dans le système judiciaire et où la guérison remplace le châtement.

Les programmes de justice réparatrice sont extrêmement prometteurs, mais ils ne représentent pas une solution miracle aux problèmes de criminalité qui affligent une collectivité, non plus qu'un moyen commode de rebâtir les institutions de la collectivité. Selon LaPrairie, on investit énormément d'espoir dans la justice réparatrice de même que, par extension, dans la capacité et le désir des collectivités d'assumer des responsabilités judiciaires et d'offrir ainsi une meilleure justice aux délinquants, aux victimes et à la collectivité elle-même; toutefois, l'espoir ne permettra pas nécessairement à lui seul d'atteindre ces objectifs (1997a:15). Nous ne devons pas oublier que l'on a créé le système carcéral il y a moins de 200 ans dans l'espoir de faire advenir une meilleure société, tout comme les partisans contemporains de la justice réparatrice espèrent se servir de celle-ci pour rebâtir des collectivités en difficulté. Néanmoins, rares sont ceux qui, aujourd'hui, soutiendraient que le système carcéral est une organisation modèle. En dépit des espoirs des réformateurs, ce système s'est soldé par un échec dans toutes ses fonctions, sauf la fonction de détention. Si nous voulons épargner un destin analogue au mouvement de la justice réparatrice, nous devons faire en sorte que les programmes soient soigneusement planifiés et mis en oeuvre et que les résultats en soient minutieusement évalués. Dans le présent guide, nous avons tenté de vous aider à planifier et à mettre en application des programmes efficaces de justice réparatrice et de correction qui permettront de commencer à obtenir certains des résultats espérés par les partisans de ce mouvement. Prendre les mesures

que nous avons décrites vous aidera à mettre au point des programmes qui porteront fruit et qui répondront aux besoins des victimes, des délinquants et des collectivités.

**ANNEXE A**

**AIDE-MÉMOIRE :**

**PLANIFICATION DU PROGRAMME DE JUSTICE  
RÉPARATRICE OU DE SERVICES  
CORRECTIONNELS**





## **PREMIÈRE ÉTAPE : DÉTERMINER ET DÉCRIRE LES PROBLÈMES ET LES BESOINS**

Le produit de la première étape du processus de planification de votre programme de justice réparatrice est une **évaluation des besoins de la collectivité en matière de justice**, fondée sur les problèmes éprouvés par votre collectivité et les programmes disponibles qui permettraient de régler ces problèmes. À cette étape, vous devriez avoir accompli les tâches suivantes :

- collecte, auprès de diverses sources, d'information sur les problèmes et les besoins de votre collectivité en matière de justice;
- collecte d'information sur la collectivité en vue de comprendre les caractéristiques susceptibles d'avoir une incidence sur les problèmes et les programmes dans le domaine de la justice pénale;
- établissement d'un répertoire des services offerts dans le domaine de la justice et des services connexes afin de déterminer les organismes et les programmes existants dans la collectivité.
- évaluation des besoins de la collectivité pour déterminer la disparité entre les besoins et les services offerts.

## **DEUXIÈME ÉTAPE : ÉLABORER UN PLAN D'ACTION**

Le produit de la deuxième étape de votre planification est un **plan d'action** qui décrit en détail le ou les programmes à mettre en oeuvre et indique les personnes qui y prendront part. Le plan d'action comporte également un énoncé des buts et des objectifs, ainsi qu'un plan de travail qui permettra la mise en oeuvre du plan d'action. À ce stade, vous devriez avoir pris les mesures suivantes :

- *avoir défini les limites de la collectivité desservie par votre programme;*
- *avoir choisi les intervenants que vous souhaitez voir participer à la planification et à la mise en oeuvre de votre programme;*
- *avoir déterminé le type de programme qui répondra le mieux aux besoins de votre collectivité;*
- *avoir précisé les buts et objectifs qui guideront la mise en oeuvre de votre programme;*

- *avoir élaboré un plan de travail* définissant les fonctions et les tâches et servant de calendrier de mise en oeuvre;
- *avoir élaboré une proposition de financement* en vue d'obtenir les fonds nécessaires pour la mise sur pied et l'exécution de votre programme.

### **TROISIÈME ÉTAPE : METTRE VOTRE PROGRAMME EN OEUVRE**

Le produit de la troisième étape est un **programme opérationnel** que le groupe a mis en oeuvre. À cette étape, vous devriez avoir accompli les tâches suivantes :

- *avoir obtenu le soutien des membres de la collectivité* qui participeront à titre de bénévoles;
- *avoir mené une campagne de sensibilisation du public* afin de renseigner la population sur les buts et le fonctionnement du programme;
- *avoir formé le personnel chargé du programme* relativement aux buts et aux méthodes du programme;
- *avoir déterminé si le programme sera mis en route par étapes* ou si l'ensemble du programme sera mis en oeuvre dès que possible;
- *avoir établi les méthodes de fonctionnement* que l'on appliquera dans le cadre du programme, notamment les politiques d'admission, les directives concernant la préparation à l'audience et le choix d'une formule type pour l'audience.

### **QUATRIÈME ÉTAPE : SURVEILLER ET ÉVALUER VOTRE PROGRAMME**

Le produit de cette dernière étape du processus est **l'information nécessaire pour déterminer si votre programme a été adéquatement mis en oeuvre, s'il devrait se poursuivre et quels changements on devrait y apporter**. À cette étape, vous devriez avoir accompli les tâches suivantes :

- *avoir surveillé* la mise en oeuvre du programme;
- *avoir évalué* les répercussions du programme
- *avoir fait rapport* des résultats de l'évaluation à la collectivité et aux organismes qui ont financé le programme.

---

---

## BIBLIOGRAPHIE





- Bazemore, Gordon. 1996 "Three Paradigms For Juvenile Justice". Pp. 37-67 in Burt Galaway and Joe Hudson (eds.), Restorative Justice: International Perspectives. Monsey, N.Y.: Criminal Justice Press.
- Benson, Garry. 1991. Élaborer des stratégies de prévention du crime dans les collectivités autochtones, Ottawa : Solliciteur général du Canada.
- Boles, Anita B. and John C. Patterson. 1997. Improving Community Response to Crime Victims. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Bonta, Jim and Michael Gray. 1996. The Restorative Resolutions Project: Phase 2 Evaluation. Ottawa: Solliciteur général du Canada.
- Borg, Walter R. and Meredith D. Gall. 1989. Educational Research: An Introduction. New York: Longman.
- Braithwaite, John. 1989. Crime, Shame, and Reintegration. New York: Cambridge University Press.
- Burquest, Ralph, Graham Farrell, and Ken Pease. 1992. "Lessons From Schools." Policing, 8: 148-155.
- Canadian Broadcasting Corporation. 1996. Prison and its Alternatives Transcript. Toronto: Canadian Broadcasting Corporation.
- Chambre des communes. 1997. Treizième rapport du Comité permanent de la justice et des questions juridiques. Ottawa.
- Clairmont, Donald. 1996. "Alternative Justice Issues For Aboriginal Justice". Journal of Legal Pluralism and Unofficial Law, 36: 125-158.
- Commission royale sur les peuples autochtones. 1996. Par-delà les divisions culturelles – Un rapport sur les Autochtones et la justice pénale au Canada, Ottawa : Ministère des Approvisionnement et Services, Canada.
- Conseil des églises pour la justice et la criminologie. 1996. Pour une vraie justice. Ottawa : Conseil des églises pour la justice et la criminologie.
- Cronbach, Lee J. 1982. Designing Evaluations of Educational and Social Programs. San Francisco: Jossey-Bass.
- Donziger, Stephen R. 1996. The Real War on Crime. New York: Harper Collins.

- Flaten, Carol L. 1996. "Victim-Offender Mediation: Application With Serious Offenses Committed By Juveniles". Pp. 387-401 in Burt Galaway and Joe Hudson (eds.), Restorative Justice: International Perspectives. Monsey, N.Y.: Criminal Justice Press.
- Gomme, Ian. 1985. "Predictors Of Status And Criminal Offenses Among Male And Female Adolescents In An Ontario Community." Canadian Journal of Criminology, 26:147-159.
- Gouvernement du Canada. 1981. L'évaluation des programmes : examen de la question. Ottawa : Bureau du contrôleur général.
- Griffiths, Curt and Ron Hamilton. 1996. "Sanctioning And Healing: Restorative Justice In Canadian Aboriginal Communities". Pp. 175-191 in Burt Galaway and Joe Hudson (eds.), Restorative Justice: International Perspectives. Monsey, N.Y.: Criminal Justice Press.
- Groupe de la politique correctionnelles autochtones (eds.). 1995. Développement communautaire et recherches. Ottawa : Solliciteur général du Canada, Collection sur les autochtones.
- Groupe de la politique correctionnelles autochtones (eds.). 1997. Les quatre cercles de Hollow Water. Ottawa : Solliciteur général du Canada, Collection sur les autochtones.
- Groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur la sécurité communautaire et la prévention du crime. 1997. Étape par étape : évaluation des efforts de prévention du crime au sein de votre collectivité. Ottawa : Ministère de la Justice du Canada.
- Hagan, Frank E. 1997. Research Methods in Criminal Justice and Criminology. Boston: Allyn and Bacon.
- Heinzelmann, Fred. 1987. "Promoting Citizen Involvement In Crime Prevention And Control". Chapter 12, pp. 254-279, in Weinstein, Neil (ed.), Taking Care: Understanding and Encouraging Self-Protective Behavior. New York: Cambridge University Press.
- Hindelang, Michael, Michael Gottfredson, and James Garofalo. 1978. Victims of Personal Crime: An Empirical Foundation for a Theory of Personal Victimization. Cambridge, Mass: Ballinger.
- Hudson, Joe and Burt Galaway. 1996. "Introduction". Pp. 1-14 in Burt Galaway and Joe Hudson (eds.), Restorative Justice: International Perspectives. Monsey, N.Y.: Criminal Justice Press.

- Hudson, Joe and Burt Galaway. 1996. "Introduction". Pp. 1-14 in Burt Galaway and Joe Hudson (eds.), Restorative Justice: International Perspectives. Monsey, N.Y.: Criminal Justice Press.
- Hudson, Joe and Julian Roberts. 1993. Evaluating Justice: Canadian Policies and Programs. Toronto: Thompson Educational Publishing.
- Immarigeon, Russ. 1996. "Prison-Based Victim-Offender Reconciliation Programs". Pp. 463-476 in Burt Galaway and Joe Hudson (eds.), Restorative Justice: International Perspectives. Monsey, N.Y.: Criminal Justice Press.
- Jackson, Michael. 1992. "In Search Of The Pathways To Justice: Alternative Dispute Resolution In Aboriginal Communities". University of British Columbia Law Review, 26.
- Lajeunesse, Thérèse. 1993. Processus holistique de réconciliation : première nation de Hollow Water, Ottawa : Solliciteur général du Canada, Collection sur les Autochtones.
- LaPrairie, Carol. 1996. Les services correctionnels pour Autochtones au Canada. Ottawa : Ministère du Solliciteur général du Canada, Collection sur les Autochtones.
- LaPrairie, Carol. 1997a. "The 'New' Justice: Some Implications for Aboriginal Communities". Unpublished Manuscript, Ottawa: Department of Justice.
- LaPrairie, Carol. 1998. "Seeking Change: Justice Development in LaLoche". Ottawa: Department of Justice.
- Lee, Gloria. 1996. "Defining Traditional Healing". Justice as Healing Newsletter. Saskatoon: Native Law Centre.
- McCold, Paul. 1996. "Restorative Justice and the Role of Community". Pp. 85-101 in Burt Galaway and Joe Hudson (eds.), Restorative Justice: International Perspectives. Monsey, N.Y.: Criminal Justice Press.
- Ministère de la Justice. 1994. « Le ministre de la Justice dépose un projet de loi portant réforme de la détermination de la peine ». Ottawa : communiqué, 13 juin 1994.
- Minor, Kevin I., and J.T. Morrison. 1996. "A Theoretical Study and Critique of Restorative Justice". Pp. 118-133 in Burt Galaway and Joe Hudson (eds.), Restorative Justice: International Perspectives. Monsey, N.Y.: Criminal Justice Press.

- Moore, D.R., B.P. Chamberlain, and L. Mukai. 1979. "Children At Risk For Delinquency: A Follow-Up Comparison of Aggressive Children and Children Who Steal." Journal of Abnormal Child Psychology, 7:345-355.
- Moyer, Sharon and Lee Axon. 1993. An Implementation Evaluation of the Native Community Council Project of the Aboriginal Legal Services of Toronto. Toronto: Ontario Ministry of the Attorney General.
- Nielsen, Marianne O. 1996. "A Comparison Of Developmental Ideologies: Navajo Nation Peacemaker Courts And Canadian Native Justice Committees". Pp. 207-223 in Burt Galaway and Joe Hudson (eds.), Restorative Justice: International Perspectives. Monsey, N.Y.: Criminal Justice Press.
- Nuffield, Joan. 1997. Programme de déjudiciarisation à l'intention des adultes, Ottawa : Solliciteur général du Canada.
- Pranis, Kay. 1996. "A State Initiative Toward Restorative Justice: The Minnesota Experience". Pp. 493-504 in Burt Galaway and Joe Hudson (eds.), Restorative Justice: International Perspectives. Monsey, N.Y.: Criminal Justice Press.
- Riley, David and Pat Mayhew. 1980. Crime Prevention Publicity: An Assessment. Home Office Research Study Number 64. London: H.M. Stationery Office.
- Ross, Rupert. 1994. "Managing the Merger: Justice-as-healing in Aboriginal Communities". Kenora: unpublished paper.
- Ross, Rupert. 1996. Return to the Teachings. Toronto: Penguin Books.
- Rutter, Michael and Henri Giller. 1984. Juvenile Delinquency: Trends and Perspectives. New York: The Guilford Press.
- Sawatsky, Len. 1988. Face to Face: An Evaluation. Winnipeg: Department of Sociology, University of Manitoba.
- Schneider, Anne L., et al. Handbook of Resources for Criminal Justice Evaluators. Washington: U.S. Department of Justice.
- Stuart, Barry. 1996. "Circle Sentencing: Turning Swords Into Ploughshares". Pp. 193-206 in Burt Galaway and Joe Hudson (eds.), Restorative Justice: International Perspectives. Monsey, N.Y.: Criminal Justice Press.

- Stuart, Barry. 1997. Créer des partenariats de justice communautaire : les cercles de conciliation communautaire. Ottawa : Ministère de la Justice, Réseau de la justice autochtone.
- Umbreit, Mark et al. 1994. Victim Meets Offender: The Impact of Restorative Justice and Mediation. Monsey, N.Y.: Criminal Justice Press.
- Umbreit, Mark. 1996. "Restorative Justice Through Mediation: The Impact of Programs in Four Canadian Provinces". Pp. 373-385 in Burt Galaway and Joe Hudson (eds.), Restorative Justice: International Perspectives. Monsey, N.Y.: Criminal Justice Press.
- Umbreit, Mark and Mike Niemeyer. 1996. "Victim Offender Mediation: From the Margins Toward the Mainstream". Perspectives, (Summer) 28, 29.
- Van Kirk, Marvin. 1978. Response Time Analysis: Executive Summary. Washington, D.C.: National Institute of Law Enforcement and Criminal Justice, LEAA.
- Van Ness, Daniel W. 1996. "Restorative Justice and International Human Rights". Pp. 17-35 in Burt Galaway and Joe Hudson (eds.), Restorative Justice: International Perspectives. Monsey, N.Y.: Criminal Justice Press.
- Van Ness, Daniel and Karen Heetderks Strong. 1997. Restoring Justice. Cincinnati: Anderson Publishing.
- Waseskun House. 1991. Communities in Crisis: Healing Ourselves. Report of a Conference on Family Violence and Alcohol Abuse in Native Communities. Montreal: Waseskun House.
- Zehr, Howard. 1990. Changing Lenses: A New Focus for Crime and Justice. Scottsdale, Pa.: Herald Press.